# A Divisão de Seleção

FRANCISCO CAMPOS

1. Retrospecto histórico; 2. Conclusão.

## 1. Retrospecto histórico

Desde a criação do ISOP a 8 de agosto de 1947, formava parte substantiva de sua estrutura, conforme sua denominação indica, o Serviço de Seleção.

Foi chefiado este Serviço, desde seus primeiros dias até fins de 1950, pelo Dr. Symcha Schwarzsteins; nesta data, após breve interregno em que a chefia foi ocupada pela Dra. Augustine Dandau, de Paris, o Serviço de Seleção ficou sob a responsabilidade de Francisco Campos, procedente do Instituto Nacional de Psicotecnica de Madrid; em fins de 1966, foi substituído pelo Prof. Albino Bairral Filho, do Centro de Estudos de Pessoal do Exército.

### 1.1 *Organização e funcionamento do setor*

Ao longo dos anos, e à medida que expandia suas atividades, o Serviço de Seleção foi sofrendo algumas modificações em sua organização.

A Seção de Seleção, depois Divisão, foi desde 1951 desdobrada em três seções: a Seção de Seleção Geral, Seção de Emprego e a Seção de Motoristas, chefiada, esta, sucessivamente, pelos professores Bretas, Andrade, Carnavale e Suchanek. Em 1966, a Seção de Seleção Geral se subdividia de novo em três seções: Seleção Individual, Concursos e Pesquisa, formalizando a distribuição interna *de fato* do trabalho e abrindo perspectivas para uma sistematização das atividades de pesquisa, cuja necessidade havia muito se fazia sentir.

Também seu funcionamento adotou formas diversas quanto à distribuição das tarefas. Até 1951, o Serviço de Seleção respondia apenas pelo planejamento dos exames e a síntese dos resultados, ficando as entrevistas e a aplicação dos testes a cargo dos diversos setores de Provas do ISOP. Gradativamente, tanto a entrevista como a maioria das provas passaram a ser realizadas dentro do próprio serviço. Só o PMK, de forma sistemática sob a chefia de Alice Galland de Mira, algumas provas de psicomotricidade (J. L. F. Portugal, R. Suchanek e Jarbas de Moraes Bastos) e de Aptidões Artísticas (Leonilda d'Anniballe Braga) continuaram a ser aplicados fora do Serviço de Seleção. Mas nas seleções de grande vulto ou importância, o Serviço recebia ajuda dos outros setores; assim, na seleção para o Itamarati, as entrevistas foram realizadas por Mariana Alvim, Cecília Stramandínoli, M. Helena Novais e Eurídice Freitas; o Rorschach, aplicado por Glória Quintela; o T. A. T., por Esther França. Na seleção para juízes, o teste de Van Lennep era aplicado por Monique Augras, bem como os testes de Rorschach, técnicas que excediam a capacidade do Serviço de Seleção.

Da mesma forma colaborou com o Serviço de Seleção o Setor de Pesquisas (A. de Oliveira Pereira e Arquimedes Santamaria), até o Serviço estar em condições de atender a suas necessidades mais urgentes.

Contávamos igualmente, quando necessário, com a colaboração do Serviço Médico, nas pessoas dos Drs. Abreu Paiva, Crisógomo Borges, Angelo Failace e Aniel Montuori.

E, sobre todos, pairava a assistência do Prof. Emílio Mira y López.

### 1.2 *Atividade principal e atividades secundárias*

A atividade principal estava em consonância com seu nome: seleção profissional. Desde o início de seu funcionamento, o Serviço de Seleção atendeu às mais diversas solicitações de empresas de todo tipo, públicas e privadas, para a seleção das mais variadas funções, em todos os níveis e categorias profissionais, não só do Rio como de outras cidades. O número de casos atendidos foi sempre em ritmo crescente, chegando a atingir, em 1968, a casa dos 856.

Mas, além dessas atividades básicas, o Serviço de Seleção, seguindo a política geral do ISOP, procurava, dentro de escassas disponibilidades de tempo e pessoal, iniciar e aperfeiçoar outras pessoas e instituições no emprego das técnicas de seleção.

Participou, assim, de *Congressos* e *Seminários,* nacionais e internacionais, com apresentação de comunicações. Organizou *cursos* sobre psicologia industrial, técnicas de seleção e entrevista, e tomou parte em outros de caráter mais geral, organizados pelo ISOP.

Foram *publicados* alguns trabalhos sobre testes, técnicas e baterias, alguns dos quais irão sendo citados em outros lugares deste artigo. Formou *estagiários* nas técnicas de seleção para diversas empresas, como a Fokker, a Companhia Vale do Rio Doce e os Bancos da Província do Rio Grande do Sul e do Brasil.

*Aspectos Técnicos*

Nas linhas que se seguem procura-se dar uma visão dos sistemas de seleção empregados no ISOP, de sua evolução e de suas características próprias, focalizando especialmente os aspectos que representaram, na sua época, contribuições no campo da psicologia aplicada. Não se pretende, porém, dar um caráter didático a esta exposição, embora algumas observações possam servir de orientação aos estudantes de psicologia.

Não se pretende também que sirvam de modelo, pois muitas das realizações registradas ou estão incorporadas ao uso geral, ou foram sendo superadas pela evolução natural de uma ciência em rápido desenvolvimento.

## 1.3 *Características*

O Serviço de Seleção do ISOP recebeu suas diretrizes básicas do fundador do Instituto, Prof. Emílio Mira y López. Sob a égide de personalidade tão marcante não podia este Serviço deixar de captar e refletir algumas de suas idéias, que dariam ao ISOP uma personalidade própria e o tornariam, durante alguns anos, escola e padrão da aplicação da psicologia nos campos da seleção e da orientação.

A primeira característica foi o destaque dado aos fatores de personalidade como sustentáculo da adaptação do homem à vida profissional. Quando ainda a grande maioria das instituições que se dedicavam à seleção profissional se restringiam a apurar fatores de aptidão, o ISOP incluía em todos os seus processos de seleção pelo menos uma prova de personalidade. No Brasil e em outros países muitos seguiram seu exemplo. Outras culturas chegaram, mais tarde, à mesma conclusão: uma seleção profissional só merece o nome de psicológica quando se apuram, ao lado das aptidões, os traços de personalidade que facilitam o ajustamento integral à função. Note-se que a importância crucial dada à personalidade repousava não apenas nos critérios econômicos de eficiência, rendimento e produção, mas também nos princípios humanísticos de ajustamento interno e satisfação pessoal.

Outra feição distintiva, sobretudo dos primeiros tempos, foi a criatividade, resultante direta e espontânea, em seus aspectos mais autênticos e produtivos, da exuberância criadora do Prof. Mira e sua força de irradiação. Outras vezes éramos levados a ela por imposição das circunstâncias: necessidade de se encontrar soluções para novos problemas, carência de testes prontos e válidos para atender às necessidades, obrigação de renovar baterias ou testes que começavam a tornar-se conhecidos. E não faltavam ocasiões em que a elaboração de novos testes obedecia a um simples desejo de experimentar, ou talvez à falta de confiança em nós mesmos e nas técnicas utilizadas. Infelizmente, os frutos desse espírito de inovação e experimentação, que poderia ter sido fecundo, ficaram confinados ao Serviço de Seleção. Limitações de tempo e de pessoal impedia que se acompanhasse de seu complemento científico: a análise dos instrumentos e a validação de seus resultados, que só se fazia empiricamente. Além do mais, sempre se considerou que tais instrumentos se destinavam unicamente ao consumo interno e de emergência.

Aos poucos, o espírito de criatividade dos primeiros tempos, um tanto ingênuo, foi esmorecendo. famos tomando consciência da dificuldade e impropriedade da criação de testes sem uma estrutura adequada e, por outra parte, o mercado nacional ia-se tornando cada vez mais rico em instrumentos psicológicos, reduzindo consideravelmente a necessidade de se criar outros.

### 1.4 *Modalidades de seleção*

Referimo-nos, aqui, não aos aspectos técnicos que envolvem a escolha de testes e critérios de seleção, mas ao processamento, mais de caráter administrativo, da seleção.

Este processamento, normalmente, tratava de atender aos desejos e interesses das empresas, que, como se pode supor, eram muito variados, dando lugar a múltiplos esquemas.

No entanto, já desde os primeiros dias, começaram a delinear-se, embora com numerosas variedades, os dois modelos clássicos de seleção: a seleção individualizada e a seleção coletiva.

a) A *seleção individualizada* examinava apenas se o candidato possuía os requisitos de aptidão e personalidade considerados básicos para a adaptação à função.

b) A *seleção coletiva* (concursos) que nem sempre obedecia a esquemas idênticos. Havia casos em que os sistemas eram similares aos da seleção individualizada. Os candidatos recebiam uma qualificação quanto à sua aptidão global (era assim na seleção para a Polícia Militar), ou um laudo pormenorizado sobre seus traços característicos, como nos casos do Itamarati, defensores públicos e juízes, entre outros.

Havia também a modalidade típica de concurso classificatório, em que os candidatos eram ordenados de acordo com uma nota final que

resumia os resultados obtidos nos diversos testes de conhecimentos e aptidão. Também nestes casos se aplicavam, habitualmente, testes de personalidade e se realizavam entrevistas, podendo os dados assim obtidos apresentar ressalvas à admissão de candidatos bem classificados nas provas objetivas. É desnecessário acrescentar que a nota final se obtinha após ponderação de cada um dos testes segundo sua importância, prévia redução de suas notas bruscas a escores padronizados.

c) Ocasionalmente, realizava-se também a que poderíamos chamar *seleção orientadora* ou talvez *orientação funcional.* A primeira denominação cabe melhor aos casos em que a diversos candidatos se lhes oferecia a oportunidade de serem encaminhados a diferentes setores dentro de uma empresa. Podia também formular-se uma opinião sobre as suas possibilidades de promoção.

O termo "orientação funcional" se aplicaria melhor aos casos de funcionários já da empresa, que apresentavam problemas de adaptação. Esses problemas eram de natureza muito diversa; reais problemas de desajustamento vocacional ou insatisfação de aspirações, dificuldades de relacionamento especialmente com a chefia e, raramente, desajustamento geral de personalidade.

### 1.5 *Roteiro de seleção profissional*

As informações a este respeito parecem-nos de somenos importância, pois o método não difere das normas seguidas universalmente. Referimo-nos ao assunto visando apenas a preencher uma lacuna metodológica.

O primeiro passo era obtermos informações precisas sobre o que pretendia a empresa, indagando acerca das circunstâncias e problemas que a moviam a solicitar nossa colaboração. As motivações eram múltiplas: aumentar a produtividade, evitar a mobilidade ou deserção do pessoal, prevenir problemas de desajustamento entre pessoas e equipes, promover a criação de um clima de entendimento geral, adaptar-se a novas exigências técnicas ou processuais, contar com um núcleo de funcionários que pudessem ser preparados para fazer carreira dentro da empresa, redistribuir o pessoal de acordo com suas capacidades. Neste último caso, procurávamos sondar segundas intenções; mais de uma vez, com efeito, o exame psicológico seria pretexto para dispensar funcionários incompetentes; em tais casos recusávamos nossa cooperação.

Aproveitava-se esse primeiro contato também para fixar o papel de nossa participação no processo seletivo, papel que podia ser decisório, aprovando ou desaconselhando um candidato, ou meramente auxiliar e informativo, o que nos parecia mais indicado.

O segundo passo era procurar sentir a atmosfera da empresa; uma visita a suas instalações, algumas palavras trocadas com alguns de seus chefes, um passeio através de seus escritórios e galpões, podiam ser bastante elucidatórios. Um clima humano ou burocrático, de entusiasmo ou de passividade, de disciplina rígida ou mais ou menos permissivo, sugeriam

os aspectos mais importantes a considerar para a seleção dos empregados. Em algumas ocasiões, embora muito raras, a atmosfera parecia tão desfavorável que a melhor seleção não teria podido oferecer contribuição positiva alguma.

Devia-se então proceder à análise das funções. Raramente, porém, se fez uma verdadeira análise profissiográfica das mesmas, não tanto por se julgar desnecessária, como por impossibilidade física de realizá-la. Às vezes, contávamos com descrições analíticas do trabalho; outras, apenas com informações verbais. É claro que quando as profissões nos eram pouco conhecidas, tal tipo de informação não era suficiente e nos obrigava a uma observação detalhada *in situ* dessas funções. Foi o caso de algumas indústrias fabris e mecânicas, da refinaria de Manguinhos, dos petroleiros da Fronape, em que a análise foi feita acompanhando todas as operações numa longa travessia, desde a largada de âncoras até a atracação e o bombeamento de gás e óleo aos depósitos de terra, desde as atividades de convés até as casas de máquinas, passando pelas de cozinha e enfermagem.

Obtidas, de uma ou de outra forma, as informações mínimas sobre os requisitos exigidos pela função, seguia-se o planejamento da seleção nos aspectos técnicos e de execução, ou seja, o preparo da bateria de testes, a determinação de sua seqüência e o escalonamento dos atendimentos.

Terminada a fase preliminar, indicava-se a fase operacional que obedecia em síntese ao esquema seguinte, com possíveis variações circunstanciais: inscrição e identificação do candidato, preenchimento do questionário chamado "de entrada", aplicação de provas coletivas, entrevista, aplicação de provas individuais especialmente de personalidade e síntese. Em geral, os casos da mesma empresa se entregavam à responsabilidade de um coordenador, a cujo cargo estavam também a entrevista e o parecer final. Os resultados eram então enviados diretamente à empresa ou instituição, com algumas exceções, como os de motoristas, que eram entregues a eles mesmos.

### 1.6 *Instrumentos usados*

Já foram mencionados de passagem alguns dos instrumentos utilizados pela seleção; outros serão ainda citados mais adiante. Trataremos, pois, de dar apenas informações que facilitem a compreensão do contexto ou que se nos afigurem apresentar alguma novidade.

Podemos considerar os instrumentos usados como permanentes ou como experimentais. São aqueles os testes e as técnicas consagrados pelo uso e aplicados segundo as instruções originais; por experimentais entendemos aqueles a que nos referimos antes, criados para ocasiões específicas e que tiveram vida efêmera. Um grupo de transição está formado por instrumentos clássicos que sofreram alguma modificação.

Provavelmente, o instrumento mais usado foi a *entrevista.*

Em seleção, a entrevista podia adotar várias formas. Em princípio, todos os candidatos de seleção passavam por *entrevista individual.* Não

era padronizada deixando-se ao entrevistador a liberdade de organizá-la conforme suas preferências e sua experiência. Só quando era inevitável a intervenção de entrevistadores diferentes para selecionar candidatos ao mesmo cargo, se tratava, em reunião prévia e conjunta, de estabelecer as informações a serem colhidas e de uniformizar os critérios de avaliação. Ultimamente houve a tentativa de fixar uma pauta de entrevista, do que apresentamos o modelo preparado pelo Prof. Seminério (v. anexo 1).

Empregou-se também a entrevista-painel, sob a orientação do Professor Mira, utilizada exclusivamente para a seleção de candidatos ao Instituto Rio Branco. Era esta uma entrevista padronizada (a todos os candidatos era formulada a mesma questão e todos desconheciam seu teor até o momento da entrevista), rápida (um minuto de meditação e três para a resposta), de tipo impacto, mas não violento. O painel ou banca estava composto de cinco membros, que deviam julgar os entrevistados, mediante escala de pontos, nos seguintes aspectos:

— aspecto exterior (apresentação, tipo físico, vestuário, postura, maneiras);

— voz e gesticulação (qualidade da voz, tonalidade, volume, timbre, colorido, ênfase, mímica);

— controle emocional (segurança, naturalidade, espontaneidade, sociabilidade);

— facilidade de expressão verbal (fluência e correção de linguagem);

— coerência lógica (clareza de idéias, seqüência, unidade, significação e valor do exposto);

— equilíbrio no autojuízo (ponderação, discrição).

Eis alguns dos temas, propostos por Mira:

— "O Sr. está convidado a meditar durante um minuto, para em seguida expor sinteticamente, durante o tempo máximo de três minutos, a sua opinião sobre o sistema que está sendo adotado para a admissão à carreira diplomática."

— "Suponhamos que o Sr. tenha que passar seis meses num lugar isolado do resto do mundo e só possa levar três livros. Quais os três livros que escolheria e por quê?"

— "Se tivesse que escolher 10 objetos ou pessoas que representassem os mais excelsos valores de nossa civilização atual, quais elegeria e por quê?"

Não podemos resistir à tentação de reproduzir algumas das respostas dadas a esta última questão, para que o leitor julgue por si próprio as perspectivas que abre uma entrevista deste tipo para intuir interesses, valores e preocupações, além de alguns aspectos do comportamento.

— Papa, avião a jato, Marx, Maritain (poucos candidatos chegaram a dar os 10 conteúdos solicitados).

— Direito, religião, família, indivíduo, cultura, grandes pensadores, música, artes plásticas, amizade, egoísmo.

— Ruy Barbosa, Rio Branco, Prudente de Morais, Machado de Assis, José de Alencar, Osvaldo Cruz, Farias Brito, Getúlio Vargas, Matarazzo.

— Jesus Cristo, conservadores *versus* extremistas, Churchill, Roosevelt, Truman, Atlee.

— Roosevelt, Estátua da Liberdade, Mendès-France, Lacerda, IV Centenário de São Paulo, progresso do Brasil, Questão de Guatemala.

— Nossa Constituição, Presidentes da República, Estado de São Paulo, cachoeiras universais, posição social.

— Liberdade.

— Ônibus, trem, casamento sem divórcio, leitura, ditadura, televisão, cientistas.

— Papa, Churchill, Mendès-France, De Gasperi, Roosevelt, fé na civilização e na Pátria, paz universal, família, religião, médicos ilustres, Fleming, Marshall, Pasteur.

— Indústria, comércio, Forças Armadas, estadistas, estados, municípios, mestres.

— Literatos, médicos, professores, trem, avião, navio, orientadores de puericultura, políticos... depende.

— Bomba atômica, bomba de hidrogênio, televisão, cinema, rádio, avião a jato, Pio XII, Rainha Elizabeth.

— Energia atômica, petróleo, ministros de Estado, povos.

— Objetos de cirurgia, objetos de aeronáutica naval, relógio, estabilidade econômica do Brasil.

— Einstein, Churchill, Roosevelt, Picasso, Osvaldo Cruz, avião, bomba atômica, cubismo, métodos preventivos contra febre amarela, II Guerra Mundial.

— Diplomas, marcas de produtos, cinzeiro, livros, máquinas, sábios, estenógrafos, sapatos, vestimenta.

— Eisenhower, Malenkoff, Churchill, Eden, Forrestal, Mendès-France, Secretário da ONU, comunismo, democracia.

— Cristo, Igreja, São Tomás de Aquino, Maquiavel, Erasmo, Dante, Einstein, Dom Bosco, Churchill, Eleonor Roosevelt.

— Professor-escola, família-pais, imprensa, cultura, religião, filosofia, arte, técnica.

— Estádio de esportes (resposta dada por uma moça), sala de concertos, escola, reunião de juventude, Fernandel, Einstein, Carlos Drummond de Andrade, Churchill, Roosevelt, Mme. Roosevelt.

É evidente que as respostas transcritas não foram as mais típicas. A maioria das escolhas recaiu sobre nomes famosos, quase sempre da atualidade, raramente de épocas passadas, predominando de muito os estrangeiros sobre os nacionais. Os mais freqüentemente citados pelos 65 candidatos submetidos a essa entrevista (em 1954) foram:

— Einstein (21 vezes); Churchill (19); Roosevelt (12); Papa (Pio XII); Eisenhower e Fleming (8); Schweitzer e ONU (5); Pasteur (4); Getúlio, Lacerda, Ruy Barbosa, Ghandi e Mendès-France (3); Rio Branco, Osvaldo Cruz, Freud, Picasso, Sra. Roosevelt, Rainha Elizabeth, Malenkoff (2).

Foram numerosos os citados uma só vez. Entre eles, Santos Dumont e Portinari.

A partir de 1965 foi introduzida pelo autor a *entrevista coletiva,* sobre cuja técnica, na fase inicial, apareceu nessa Revista um artigo (12). No anexo 2 apresenta-se uma pauta sintética de observação, utilizada para a seleção de professores.

Por sua afinidade com a entrevista, mencionamos aqui o *Questionário.* No começo dispúnhamos de um modelo único de questionário, aplicado sistematicamente, como introdução do processo seletivo, a todos os candidatos. Seu conteúdo era o comum a esta classe de questionários. Mas a enorme variedade de profissões aconselhou a diversificação dos questionários, no que talvez nos tenhamos excedido. Foram elaborados nove questionários para nove grupos profissionais, além de outros dois mais específicos para candidatos, respectivamente, à Marinha Mercante e à Polícia Militar.

Os questionários se propunham, como é de praxe, obter os dados biográficos usuais. Outra finalidade precípua era que pudessem servir de ponto de partida para a entrevista. Finalmente, havia também a preocupação de obter algumas informações sobre interesses, aspirações e prospecções do candidato e, nos níveis profissionais mais elevados, apreciações sobre características profissionais que nos pudessem ser úteis para uma profissiografia comparada. Apresentamos, entre os anexos (3), o organizado para profissões de nível superior.

Os testes de inteligência e aptidão formavam também parte de todos os processos de seleção. Além dos testes que constavam do acervo do ISOP, o Serviço se via obrigado, com relativa freqüência, a criar alguns testes substitutivos.

Para o exame de inteligência geral procurávamos sempre aplicar um teste verbal e outro teste não verbal. O emprego exclusivo do teste verbal

ou do não verbal podia prejudicar ou favorecer tanto indivíduos como grupos de indivíduos (9).

Como testes de *inteligência geral* (ou supostamente geral), de conteúdo verbal, figuravam principalmente o de *Otis* para o nível cultural entre primário e ginasial, e o *Barcelona* e o *Teste Coletivo* para níveis acima do ginasial.

Quanto a testes de inteligência geral não verbal, o empregado durante mais tempo foi o das *matrizes progressivas,* aplicado em tempo livre ou com tempos-limite de 20 ou 30 minutos. Chegou a se fazer uma tentativa de aplicar apenas as três primeiras séries para profissões pouco exigentes intelectualmente. Quando as matrizes atingiram uma divulgação excessiva e suspeita, foram substituídas para o nível primário pelo *INV* e, para os níveis médio e superior, pelo Raciocínio Abstrato do D.A.T. e pelo teste dos *Dominós.*

Nos testes de inteligência, bem como às vezes em outros de aptidão, procurava-se obter, além dos dados quantitativos, outros de caráter qualitativo. Com esse objetivo, além do total de pontos, calculava-se o índice de precisão que nos podia fornecer informações interessantes: ritmo dos processos mentais (bradi ou taquipsiquia), confiabilidade do trabalho e, no caso de os itens serem de dificuldade equivalente em testes de tempo limitado, uma apreciação do rendimento total se o teste tivesse sido aplicado em tempo livre.

Outro aspecto que se cuidava de examinar em algumas ocasiões era o tipo de inteligência, analítica ou sintética, teórica ou concreta, criativa ou convencional. O teste de Rorschach podia oferecer-nos alguns dados a respeito. Outro dos testes aplicados, mais específico para estes fins, era o de *Classificação de Objetos,* já apresentado nesta revista (16, 18).

A par desses testes consagrados, eram elaborados outros para serem usados com fins específicos e por uma só vez em concursos em que o sigilo e a condição de ser inédito eram essenciais. Foram muitos esses testes, seguindo modelos diferentes, alguns de conteúdos *ônibus,* outros monotemáticos, silogismos (v. anexo 4), séries numéricas, analogias verbais, semelhanças e diferenças, solução de problemas não numéricos ao modo dos encontrados no Binet-Terman, no ZYVE e em outros testes, compreensão de códigos (v. anexo 5 e 6), etc.

A situação comporta-se de forma paralela para os testes de *aptidão específica.* Em geral, aplicaram-se testes de validade reconhecida, como a bateria EVA (inteligência especial, verbal e abstrata) de Mira e os do DAT. Com freqüência menor se aplicavam as Chaves de Barcelona, as figuras de Rybakow e outros testes que imitavam modelos de McQuarrie, Rupp e Friedrich, entre as provas de papel e lápis, além de diversas provas individuais de compreensão mecânica, como a Bomba de Schulz, ou de compreensão de relações especiais, como os Cubos Vermelhos e diversos modelos de quebra-cabeças e tabuleiros de formas, como o *Puzzle* e o *Form-Board* de Mira. Somente foram criadas novas formas quando se tratava de concursos classificatórios para a admissão a funções de escri-

tório; raramente para outras funções. Tal necessidade se fez sentir freqüentemente quanto aos testes de aptidão verbal, habilidade numérica, rapidez perceptual e, com menor freqüência, memória.

Os testes de *aptidão verbal* elaborados seguiram inicialmente modelos de tradição européia, como as lacunas do tipo de Ebbinghaus e definições, sofrendo depois a influência americana com testes de compreensão de leitura, fluência verbal e, especialmente, sinônimos e antônimos.

Para a *aptidão numérica* examinavam-se os dois aspectos clássicos: habilidade computacional e raciocínio numérico. Desde as primeiras aplicações, os testes de "contas", em sua versão usual, de poucas operações, com grande número de parcelas e algarismos, revelaram-se inadequados, optando-se pelo modelo de Claparède: muitas operações simples de dois ou três algarismos e, para as somas, de duas ou três parcelas. Análoga experiência desaconselhou a formulação de problemas que exigiam laboriosas operações de cálculo; deu-se preferência a problemas em que as operações pudessem ser realizadas mentalmente ou com o mínimo de escrita a mão, de forma a independizar, no possível, o fator raciocínio do fator computação.

Foram ensaiados numerosos testes de *atenção* (rapidez e exatidão, rapidez perceptual). Os modelos principais foram comparação de nomes e/ ou números (estilo *Minnesota Clerical*), de signos (estilo *Toulouse-Piéron*) ou letras, os de tabelas e testes de substituições. Os primeiros (conferência de nomes e números, mistos ou não) pareceram consistentemente mais adequados.

Uma das modificações introduzidas nos testes de conferência foi a subdivisão do tempo de aplicação (em geral, dez minutos) em dois períodos de igual duração, com o que se podia apreciar se a atenção do candidato era fatigável, se produzisse menos no segundo período, ou educável ou automatizável, no caso oposto. Os precedentes deste sistema se encontram, aliás, nas instruções originais do teste de Toulouse-Piéron.

Os testes de *memória* foram principalmente sobre a auditiva de frases e textos e, a visual gráfica, fisiognômica ou topográfica. Os resultados, muito irregulares, fizeram-nos desistir de sua aplicação, salvo os de memória de número para telefonistas.

Mostram-se no anexo 3 dos testes elaborados na área das aptidões específicas: um de rapidez de cálculo (anexo 7), outro que poderíamos considerar de intuição de relações numéricas, empregado pela primeira vez para a seleção de analistas e programadores (anexo 8) e um terceiro de percepção de diferenças gráficas, chamado por seu autor de atenção microespacial, utilizado para a seleção de grafotécnicos bancários e fotógrafos (anexo 9).

Incidentalmente, mas com bastante freqüência, víamo-nos forçados, para certos concursos, a preparar testes de *conhecimentos,* especialmente de português, matemática, contabilidade e inglês, e ainda datilografia e taquigrafia. Nenhum desses testes possui, na verdade, características originais, o que nos exime de comentários mais longos a respeito.

Prepararam-se também alguns testes relacionados com o desempenho burocrático, mistos de aptidão e experiência, sobre atividades tais como ordenação alfabética ou numérica, classificação de dados e informações, reformulação de "atas de reunião" e outras em que seria difícil delimitar a participação dos fatores e aptidão e da experiência pessoal.

Muitas das profissões exigiam a exploração das *aptidões psicomotoras.* Em geral, dava-se preferência a testes de aparelhos: discos de Walter, discos de Minnesota, Tweezer, Ferramentas. Ocasionalmente, tentaram-se alguns testes coletivos, em geral de papel e lápis, às vezes com outros instrumentos, como de recortado.

Não foram, finalmente, dentro da área das aptidões, esquecidas aptidões mais específicas como as *aptidões artísticas.* Usava-se, para desenhistas, vitrinistas e outras profissões, uma adaptação do teste de Wartegg e os testes de Graves. Foram também empregados alguns testes de aptidão musical de Seashore, embora não para artistas e sim para radiotelegrafistas: os testes de memória de ritmos e de tons.

As provas de *personalidade* merecem um destaque todo especial, mas aqui tocaremos no assunto só de passagem, acentuando os aspectos característicos que tomaram em nosso setor.

Coube a primazia entre as provas de personalidade, dentro de nossa história, ao *Psicodiagnóstico Miocinético* ou PMK, o maior expoente das *técnicas expressivas.* Muito poucos foram os candidatos que passaram por Seleção sem se submeter ao PMK, habitualmente em sua forma reduzida, mas não raro em sua aplicação completa.

Entre os *testes projetivos,* a preferência qualitativa recaiu sobre o Rorschach, mas sua aplicação se restringia à seleção para cargos ou funções de alto nível. O Rorschach era aplicado normalmente segundo a escola de Klopfer, com as modificações de Leme Lopes, divulgada no ISOP por Glória Quintela e seguida por Isabel Adrados. Não obstante, alguns técnicos, como Monique Augras, seguiam a escola francesa; outros admitiam colaborações de Piotrowski ou de Rappaport.

Defrontava-se, porém, o Serviço de Seleção com sérios problemas práticos quando era obrigado a realizar seleções de grande vulto em prazos exíguos. A aplicação de demoradas provas individuais de personalidade era, em alguns desses casos, inviável; a supressão das provas de personalidade parecia-nos totalmente desaconselhável. Como solução de compromisso tentou-se o emprego dos testes que permitissem aplicação coletiva.

Uma das soluções procuradas foi a aplicação de *questionários e inventários,* sempre em caráter experimental, muitas vezes em adaptações ou com modificações. Contam-se entre eles o Bernreuter, o Mittenecker, o Bell e o Eysenck. Não se fizeram estudos estatísticos, mas se observaram alguns fatos dignos de nota. Os candidatos a postos de chefia revelaram menor capacidade de autocrítica (na escala do Mittenecker) do que quaisquer outros grupos profissionais; por exemplo, muitos deles rara vez disseram alguma mentira, ou chegaram atrasados a algum compromisso,

ou tiveram vontade de dizer palavrões. Encontraram-se, por outro lado, em outros testes e em outros grupos, com maior freqüência do que se podia esperar, respostas afirmativas a questões altamente desfavoráveis, como "já tentou suicidar-se"?, "já teve vontade de matar alguém"?. Confessamos que estas auto-acusações nos fizeram meditar e passamos a considerar injustificada e cheia de riscos em seleção a intromissão em problemas pessoais tão delicados.

Outra tentativa foi realizada através de *provas de redação* em que se ofereciam alguns temas como opções. Em uma delas, por exemplo, apontavam-se os seguintes temas: "Qualidades de um bom funcionário", "O que eu faria, se pudesse", "A pessoa que mais admiro", "O ano dois mil", "Regras para bem viver", "A vida em minha cidade". Guarda este tipo de teste certa relação com os de Helena Antipoff, "Minha voz, Meus olhos, Minhas mãos", que também foram empregados ocasionalmente. Apresenta sobre este uma vantagem, a fácil aceitação do tema, e uma desvantagem, a falta de estudos de padronização e validação.

Foram tentados outros caminhos. Um deles foi a *aplicação coletiva de testes projetivos*. O de emprego mais freqüente, no último período, quase de rotina, foi o teste de Zulliger. Aplicado por Margarida Estrela antes de 1951 na forma preconizada por seu autor, caiu em desuso por longo tempo, quando foi readotado para ser aplicado com inquérito, cujas instruções foram preparadas pelo Prof. Franco Seminério e que são mais abrangentes e explícitas do que as usadas por outros psicólogos de São Paulo. Em nossa opinião, o teste Z, com as devidas cautelas necessárias a todo teste de personalidade, é um bom teste para triagem, válido também para diagnóstico quando a riqueza ou a triplicidade das respostas é significativa, mas pouco seguro quando as respostas são escassas ou evasivas ou comuns.

Essa consideração, quando as seleções eram de alto nível e não havia possibilidades de aplicação individual, levou-nos a tentar a aplicação do Rorschach coletivo, o que foi feito seguindo a técnica exposta por Harrower. Este modo de aplicação não pareceu ter influído significativamente nos resultados (algumas referências tangenciais ao assunto se encontrarão no anexo 14). Tentou-se, finalmente, dentro desta área das técnicas projetivas, aplicar a forma coletiva de múltipla escolha também seguindo a técnica de Harrower; os primeiros resultados não aconselharam que se prosseguisse com esta experiência.

No curso dos últimos anos foi-se acentuando a aplicação dos chamados "grafismos", sendo os testes de Koch e da Figura Humana os mais empregados. Sobre este último o Prof. Bairral elaborou um Manual (anexo 4) que publicara antes de assumir a Chefia da Divisão.

Restam-nos algumas observações sobre os testes de *Interesses* e aspectos de motivação afins.

É sabido que o interesse, isto é, o querer, para a adaptação ao trabalho, é tão essencial como o poder, ou seja, a aptidão, a personalidade

e o conhecimento ou experiência. É também conhecida a dificuldade de se descobrir um indicador válido de interesses em seleção, o que não acontece em orientação. Não sendo, porém, de crítica a finalidade desta exposição, mas apenas descritiva, enumeraremos apenas as tentativas realizadas para seu exame.

Além dos dados que as entrevistas e os questionários de entrada nos podiam fornecer, foram aplicados alguns testes: o Strong no período inicial, o Mittenecker depois. Em poucas ocasiões os resultados parecem confiáveis, significativos ou discriminativos; como era natural, na grande maioria dos casos os interesses declarados eram coerentes com as exigências do cargo pretendido, mas permanecia a dúvida de se o interesse manifesto era genuíno ou circunstancial.

Podia-se, contudo, provavelmente sem grave erro conceber que o candidato a determinada profissão estava demonstrando um interesse real por ela. Mas certas profissões admitem modalidades e possibilidades bem variadas no seu exercício. Julgou-se então conveniente inquirir, não acerca de áreas gerais de interesse vocacional, mas de preferências mais restritas e realistas dentro dessas profissões multifacéticas.

Nos anexos I e II apresentamos dois modelos utilizados para averiguar essas preferências. O primeiro foi aplicado a pesquisadores; pretendíamos com sua ajuda ver se o candidato preferia as atividades de campo ou as de gabinete.

O segundo modelo solicita ao candidato a bancário uma escolha entre diversas tarefas, direta ou indiretamente relacionadas com atividades que se podem encontrar num banco: contato com o público, trabalho em equipe ou mais ou menos isolado, de rotina ou variado, com maior ou menor autonomia, que exija cálculos ou redação, etc.

Pretendia-se, em resumo, fazer uma espécie de "orientação funcional" complementar. Podiam surgir, porém, algumas dificuldades de ordem prática; podia, por exemplo, não haver coincidência entre as oportunidades existentes na empresa e as preferências expressas pelo candidato; ou podia a empresa desejar que todos os funcionários novos passassem em rodízio por setores diferentes para adquirir uma experiência global. De qualquer forma, parecia-nos que uma indicação das aspirações e preferências do candidato podia ser tão útil como as informações corriqueiras sobre inteligência, aptidão e personalidade.

### 1.7 *A síntese e os resultados*

A grande variedade de profissões e as diferentes conveniências de cada empresa impunham diversas modalidades de síntese de apresentação dos resultados. Procurou-se igualmente aperfeiçoar o sistema de comunicação destes últimos.

Parece fora de lugar discutir extensamente em trabalho desta índole os princípios que devem nortear a elaboração de uma síntese.

A *síntese* é o resultado da análise e do confronto de todas as informações obtidas. Estas informações podem ser extraídas tanto dos instrumentos designados para sua pesquisa direta como de outras fontes incidentais. Um teste de inteligência investiga objetivamente esta, um outro de personalidade trata de inferir o comportamento, mas ambos podem deixar filtrar alguma informação útil e significativa referente a facetas diferentes das que lhe são peculiares. Informações fatuais verídicas ou incidentes ocasionais têm também um valor que deve ser levado em conta. Daí a necessidade de conjugar todos os dados obtidos, qualquer que tenha sido o instrumento ou a fonte, e de confrontar esses achados quando contraditórios, tratando de identificar os mais representativos do comportamento habitual da pessoa.

Na maioria dos casos, os dados quanto à inteligência e aptidão são bastante fidedignos dentro de certa faixa de confiabilidade. Tal confiabilidade diminui nos testes de personalidade, mas quando se aferem os mesmos resultados por dois testes de mecanismos psicológicos diferentes, ou através dos testes e da entrevista, essa credibilidade se fortalece. Outras vezes, os dados de personalidade se complementam, um explica o outro, e tornam mais coerente a interpretação que se lhes possa dar. Mas não é infreqüente a presença de dados irreconciliáveis. Não é sempre fácil realizar essa síntese dos contrários, tornando-se necessário colher outras informações ou, se não for possível, honestamente confessar a dúvida. Mas, em outros casos, um fato, talvez casual, uma informação ou um pouco de lógica podem ajudar a dirimir essa dúvida. Citamos alguns casos a título de ilustração.

Um senhor, alto gerente de importante banco, quer conhecer nosso sistema de seleção, para o que se submete a alguns testes ele próprio. Os resultados dos testes não se ajustam às qualidades intelectuais mínimas exigíveis a um normal desempenho do cargo, fracassando especialmente nos de inteligência abstrata; na entrevista, porém, sua expressão é fluída, sua argumentação vivaz, seu pensamento bem concatenado; denota uma boa inteligência prática e uma flexibilidade mental bastante razoável. Temos aí duas séries de contraditórias: são favoráveis seu histórico profissional, seu cargo atual, a vivência de uma entrevista; são negativos os resultados dos testes. Damos forçosamente mais crédito àquelas informações do que aos testes. Aplicamos, porém, mais um: um teste de vocabulário; situa-se, então, no percentil 95 do grupo de instrução secundária completa. Nossa dúvida sobre o valor dos outros resultados neste caso estava justificada. (Talvez se queira dar outra interpretação a esta contradição: a inteligência do gerente estaria em processo de deterioração, como demonstraria a discrepância entre a capacidade de abstração e os recursos verbais; sinceramente, não nos parece que tal explicação seja aqui aplicável, ao menos em toda a sua plenitude.)

A interpretação de um teste de personalidade nos diz que um candidato é portador de pronunciados traços esquizóides, pouco compatíveis com sua profissão de contínuo. Na entrevista, mostra-se pessoa muito religiosa, preocupada em ajudar o próximo, não revelando

traços paranóides. Perdeu o emprego anterior ao incendiar-se o velho prédio em que trabalhava. Disse ter saído do local do incêndio só quando todos estavam a salvo. O episódio era verdadeiro; apenas não disse na entrevista que foi ele, com o risco de sua vida, que ajudou a salvar duas pessoas. Temos, também, aqui, duas informações que se contradizem, talvez só aparentemente: é possível que fosse esquizóide, mas sua esquizoidia era um fator positivo em seu comportamento.

Em outro teste de personalidade outro candidato é considerado dotado de escassa agressividade, muito inferior à média de seu grupo profissional, e de bom controle emocional. No entanto, durante a aplicação desse e de outros testes, seu comportamento foi violentamente agressivo. Não será mais significativa esta autêntica amostra comportamental?

Poderíamos ainda dar outros exemplos. Tais casos, é verdade, não são típicos e são mais exceções à regra. Mostram, no entanto, a conveniência da maior cautela na interpretação de uma síntese quando os resultados dos testes objetivos não se integram num conjunto harmonioso e lógico. Ressaltam também a importância sintomática de certos incidentes que nos podem dar sobre uma pessoa um *insight* mais realista do que a situação, sempre artificial, dos testes.

Para não repetirmos demais, pois o assunto já foi tratado pelo autor anteriormente (anexos 6 e 10), trataremos de resumir em poucas palavras algumas observações sobre os *resultados*.

A experiência de vários anos de seleção e a percepção das conseqüências que um parecer formulado inadequadamente poderia desencadear sobre seres humanos fez com que nos esforçássemos em aminorar esses efeitos negativos, já que o ideal da "seleção orientadora" era quase sempre inatingível. Essa filosofia de aliviar o "trauma do fracasso" poderia ser expressa pelas seguintes normas:

a) dar o mínimo de informações negativas;

b) dar essas informações negativas, quando inevitáveis, em linguagem não pejorativa. Por ex., a palavra "inapto" foi substituída por "desaconselhável";

c) destacar os aspectos positivos;

d) quando as qualidades são ambivalentes, ou mesmo, pouco favoráveis, mostrar o lado positivo ou positivamente canalizável dessas qualidades;

e) evitar termos técnicos, traduzindo-os em linguagem usual, inequívoca e compreensível.

A extensão dos pareceres, bem como seu conteúdo, eram muito variáveis.

Afora os casos de alguns concursos em que os resultados eram dados em forma de pontos, em toda síntese havia sempre um parecer final

sobre aptidão. Por vezes, o parecer se limitava estritamente a isso: o candidato era julgado apto ou desaconselhável. Outras vezes estabeleciam-se graus de aptidão, de sofrível a muito bom, ou apto, apto com restrições, desaconselhável. Mas o mais freqüente era uma informação descritiva, acompanhada ou não de um perfil de aptidões. Os "capítulos" do parecer, em geral, eram os seguintes: formação e experiência, nível intelectual, aptidões específicas, traços de personalidade, preferências e aspirações, síntese global.

Os traços de personalidade eram sistematicamente comunicados em forma descritiva, não se utilizando pontos ou escalas numéricas. Já as informações sobre inteligência e aptidão podiam ser expressas em números (percentis quase sempre), mas se procurava acrescentar, sobretudo no relativo à inteligência, alguma informação mais dinâmica quanto a aspectos tais como capacidade de análise e de síntese, rapidez ou segurança dos processos mentais, originalidade do pensamento e outros aspectos que parecessem marcantes, distintivos e, principalmente, úteis.

### 1.8 *Notas sobre algumas das seleções realizadas*

Esta visão retrospectiva estaria incompleta sem algumas referências mais concretas a algumas das seleções realizadas. Serão escolhidas entre as que na sua época representavam alguma novidade, abriram um campo novo, ou seguiram esquemas não convencionais.

O Setor de Seleção do ISOP foi, sem dúvida, o introdutor de vários tipos de exames psicológicos na cidade do Rio de Janeiro e, freqüentemente, no Brasil.

Já antes de 1950, sempre sob a direção imediata do Dr. Mira, realizava o ISOP a seleção de candidatos ao Instituto Rio Branco. Parece-nos interessante expor abreviadamente o processo utilizado.

Após a inscrição e outras formalidades burocráticas e introdutórias, iniciava-se o processo seletivo com uma sessão de provas coletivas. Em geral, constava esta sessão dos seguintes testes:

— um teste de inteligência geral (habitualmente, o Barcelona), freqüentemente também o teste de Classificação de Objetos;

— um teste de memória de situações sociais: projetava-se um filme e depois se faziam algumas perguntas acerca de seu conteúdo. Mais importante do que a contagem de lembranças positivas era a análise das omissões, interpolações e contaminações, que poderiam dar indícios sobre algumas características da personalidade;

— um teste de decifração de códigos; podiam ser os últimos itens de Barcelona ou modelos preparados *ad hoc,* como os que se apresentam nos anexos 5 e 6, devidos a Symcha Schwarztein e a Eliezer Schneider;

– um teste de avaliação de soluções propostas a problemas, desde o ponto de vista ético; reproduzimos no anexo 12 um desses testes, preparado pelo autor deste artigo, seguindo modelos anteriores do Prof. Mira.

As provas individuais visavam essencialmente à exploração da personalidade, sem se esquecer os aspectos de aptidão física e de interesses vocacionais.

Os interesses podiam ser explorados pelo Strong ou pelo Catálogo de Livros, na adaptação feita por Mira e Vasco Vaz do teste de Morey Otero.

O estudo clínico, além de seu objetivo básico, examinava, além das condições físicas do candidato, sua constituição tipológica segundo a escola de Sheldon-Stevens; procurava-se com este exame verificar, entre outras características, a existência de traços ginandromórficos.

Mais diretamente ligados à exploração da personalidade, estavam:

– uma entrevista prolongada;

– o teste de Rorschach;

– o teste de apercepção temática;

– o PMK completo, em duas sessões.

Encerrava a série de exames uma entrevista-painel, já descrita anteriormente, formada por uma banca composta de três membros do ISOP e dois representantes do Itamarati.

Em nível e categoria profissional bem diferente, foi também significativa a contribuição do ISOP à implantação do exame psicotécnico de *motoristas* no País. A seleção de motoristas teve início nos primeiros meses de 1951. O processo seletivo, que se manteve quase inalterado até a extinção do serviço ao público, foi estabelecido também pelo Dr. Mira. Constava de testes convencionais de aparelhos e de uma prova de personalidade, além do exame médico. Os aparelhos, importados da França, eram: atenção difusa de Lahy, tacodômetro do mesmo psicólogo francês para avaliação das velocidades, visão noturna e resistência ao ofuscamento. Ultimamente, os aparelhos optométricos estavam sendo substituídos pelo *Orthorater*; a prova de personalidade usada era o PMK; os traços considerados pelo Dr. Mira como desfavoráveis para o exercício da profissão eram principalmente: traços disrítmicos ou esquizo-disrítmicos, hiperagressividade, ansiedade acentuada, excitabilidade e impulsividade e emotividade não controlada, além dos traços patológicos. Segundo pesquisa realizada por Machado Vieira, Amorim e Vaz (anexo 15) as causas mais freqüentes de reprovação foram a falta de controle dos impulsos, a hiperagressividade, a disritmia práxica e a falta de integração práxica.

Foi também o ISOP um dos primeiros centros de psicologia no Brasil a realizar exames de seleção para a *Polícia Militar,* tanto na

categoria de oficiais como de soldados. Como dos outros casos, foi a personalidade, examinada através do PMK, o mais característico do exame de seleção. Aplicavam-se também provas de inteligência (Raven e/ou Dominós e Barcelona para oficiais, Raven ou INV e Otis para soldados), provas de memória topográfica e de rostos e nomes, e uma prova de julgamento moral, de autoria do Prof. Mira, reproduzida no anexo 13. Em caráter experimental foi aplicado, em um dos concursos, o Questionário de Brunett-Novara (v. anexo 14).

Outro exame pioneiro, a respeito do qual já apareceu um artigo nesta revista (anexo 5), foi realizado para a seleção de *costureiras*. Como teste para situar o nível intelectual geral do grupo foi escolhido o de Raven por ser o único, na época, disponível em nosso meio para aplicação coletiva a pessoas de instrução primária. Uma observação do trabalho acentuava a importância de se examinar os aspectos perceptivos e motores da aptidão, no sentido de leveza e precisão de movimentos. Os testes indicados teriam sido, em princípio, do teor do *Tweezer* ou da *Souricière de Moede/Rupp*. Mas o pouco tempo disponível pelos examinados só permitia a aplicação de uma sessão de testes coletivos. Fomos, então, obrigados a preparar alguns testes de papel e lápis, além de outro de recortado. As figuras 1 e 2 mostram dois dos testes utilizados nessa seleção.

Em ambos os testes as candidatas deveriam reproduzir os modelos apresentados. No primeiro, tentava-se apreciar a aptidão para microcinesias, no segundo para movimentos mais amplos que envolviam também ao mesmo tempo certa capacidade de análise ótica. Tanto um como outro eram avaliados quanto à rapidez e à precisão da execução.

Esta bateria seria um exemplo dos testes feitos à medida (*tailor made tests*), considerados por alguns psicólogos industriais mais promissores, quanto ao valor prognóstico, do que os testes comercializados, de uso mais geral.

A bateria foi validada em 36 operárias, sendo os critérios a quantidade de produção e sua qualidade, apreciada pelo número de peças rejeitadas na inspeção. Nos testes psicológicos aplicados separaram-se igualmente duas variáveis paralelas aos critérios: nota quantitativa ou rapidez e apreciação qualitativa ou precisão. Calculado o coeficiente de correlação pela fórmula de Pearson e seus respectivos erros prováveis, apresentou os seguintes resultados:

— precisão nos testes x precisão do desempenho: .79, .043

— rapidez nos testes x qualidade da produção: .58, .78

Muitas outras seleções poderiam ser mencionadas, além das seleções corriqueiras de escritório e oficinas, vendas e chefia, professores, técnicos e estudantes. Um grupo especial foi formado por profissões da Marinha Mercante, desde taifeiro até comandante de petroleiro, mas temos de respeitar os limites de espaço concedidos para este trabalho. Lembraremos apenas duas, solicitadas mais recentemente.

Figura 1

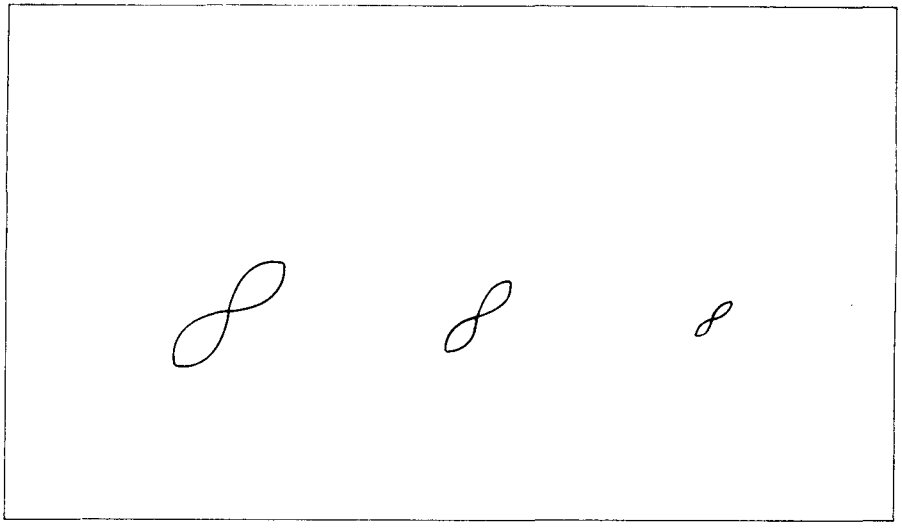
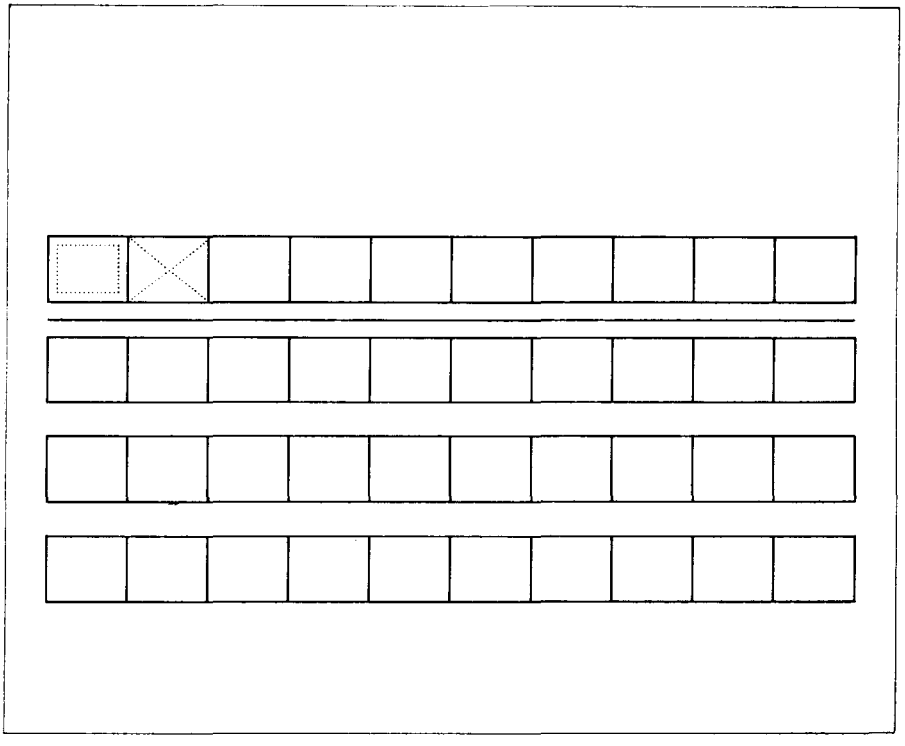


Figura 2



As seleções para *defensores públicos* e *juízes de direito* foram solicitadas ao ISOP a partir de 1962. As qualidades que, dentro da possibilidade de serem exploradas pelo exame psicológico, se consideraram mais importantes, podem ser agrupadas em quatro áreas: personalidade, atitudes, inteligência, comunicação.

O nível intelectual era pesquisado por testes que se procurava fossem diferentes nos diversos concursos. Aplicava-se em geral um teste de raciocínio abstrato e outro de inteligência supostamente geral explorada mediante provas de conteúdo verbal. Julgou-se necessário a inclusão destes testes verbais dada a importância, pelo menos aparente, da palavra como instrumento de raciocínio, de aprendizagem e de comunicação para juízes e defensores ou promotores públicos. Entre os testes de raciocínio abstrato figuraram as Matrizes Progressivas, o D-48 e o Raciocínio Abstrato do DAT; entre os verbais, o Barcelona, um modelo que seguiu de perto o Terman Coletivo e alguns subtestes do DAT.

A capacidade de comunicação era inicialmente avaliada na entrevista individual; exploravam-se aspectos tais como a expressividade e fluência verbal, a capacidade de argumentação e réplica. No último concurso acrescentou-se a Entrevista Coletiva, cuja técnica foi descrita em outro lugar (anexo 12). Tratava-se de observar o que agora se denomina habilidade interativa: o papel assumido perante o grupo e a impressão e reações despertadas no grupo, bem como as manifestações emocionais, objetividade e outras características que também eram estudadas na entrevista individual. Observava-se também a diferença de comportamento dos candidatos nos dois tipos de relacionamento, na díade entrevistado-entrevistador e no grupo de entrevista coletiva.

À apuração de atitudes convergiam instrumentos diversos: a entrevista, o questionário geral da entrada (v. anexo 3) e questionários específicos, que variavam de um concurso a outro. Um dos principais objetivos destes questionários era avaliar a objetividade do julgamento, sua adaptação ao grupo profissional e o sentido, positivo ou negativo, em que se dirigiam os possíveis desvios; também o julgamento moral era avaliado nesta ocasião; o primeiro teste de julgamento moral empregado foi o já mencionado de Mira (v. anexo 13). Outras atitudes eram pesquisadas por questionários diversos. Apresentamos (anexo 15) a primeira folha de um deles.

Finalmente, as características de personalidade eram apuradas mediante técnicas projetivas (Rorschach, Van Lennep, T.A.T. em alguns casos), expressivos (PMK), e interpretadas em conjugação com os dados dos questionários e da entrevista. As qualidades que, em conjunto, se desejava apurar eram: as relativas à funcionalidade da inteligência, à capacidade de síntese e de análise e à habilidade para chegar a conclusões plausíveis partindo de indícios; com relação à sensitividade ao mundo externo, à objetividade, à adaptação ao consenso geral, ao interesse humano; com relação a características comportamentais, o equilíbrio e maturidade emocionais, o controle afetivo, o domínio ou canalização de impulsos heteroagressivos.

O último exemplo que iremos apresentar, já conhecido dos leitores dos Arquivos (anexo 2), versa sobre a seleção de *salva-vidas* organizada pelo Prof. Seminério.

Após a análise que realizou da função, estabeleceu a seguinte bateria de testes de aptidão: Otis primário para a exploração da aptidão verbal para o contato com o público. Atenção difusa. Discos (de Minnesota) para a coordenação ambimanual.

Os traços de personalidade considerados mais relevantes foram: a estabilidade emocional e afetiva, leve tendência à introversão aliada à capacidade de um contato moderado e reservado, energia vital, ausência de inibição e ansiedade, o equilíbrio entre a extrapunitividade moderada e leves tendências autopunitivas.

Para os exames dessas características usaram-se o PMK e o Zulliger, como testes fundamentais; o Wartegg como recurso auxiliar; e a entrevista coletiva, para ajudar a integrar e melhor interpretar os resultados obtidos por todos os testes.

### 1.9 *Atividades de pesquisa*

Talvez nos tenhamos alongado demais na exposição dos aspectos operacionais da seleção no ISOP.

Caberiam aqui algumas palavras sobre aspectos mais técnicos ou científicos. É isto exatamente o que interessa ao verdadeiro estudioso: resultados e conclusões cientificamente validadas. Deploramos desde já desapontar esses estudiosos: os estudos científicos estiveram aquém das realizações práticas.

Parece-nos muito importante justificar esta afirmação.

Dois são, na área da pesquisa psicométrica, os aspectos básicos de qualquer aplicação de testes: os estudos de validação e as normas de padronização.

Apesar de considerarmos, pessoalmente, da maior importância os estudos de *validação,* não conseguimos superar os obstáculos apresentados. Às vezes as empresas ou instituições não estavam interessadas; ocasiões houve em que, após concordância em princípio, recuavam na hora de nos fornecerem os dados, alegando seu caráter confidencial. Outras vezes era a inexistência de critérios ou a manifesta falta de uniformidade ou de consistência desses critérios. Uma pesquisa realizada nessas circunstância teria dado resultados destorcidos. Devido a essas circunstâncias o único estudo autêntico de validação realizado foi o das costureiras, anteriormente mencionado.

Mais fácil teria sido a *padronização* de alguns testes. Realmente, antes de qualquer teste ser levado em consideração eram levantadas as normas pertinentes de forma que cada candidato em cada teste fosse julgado com critérios objetivos. Mas não nos parece esta uma autêntica padronização, embora seja este o sistema seguido na maioria dos testes

que existem no mercado. Nossa população era *sui generis* e, termos de amostragem, tendenciosa. Nem mesmo os resultados obtidos em grupos profissionais concretos podem ser considerados representativos. Havia variações de empresa para empresa, decorrentes provavelmente do prestígio destas e do salário por elas oferecido. Um fato que podia influir extraordinariamente era o recrutamento feito pela empresa. Nos resultados que abaixo apresentamos a respeito do teste de Raven podem-se apreciar as grandes diferenças entre dois grupos de vendedores; numa delas, a empresa realizava uma rigorosa triagem antes de enviar seus candidatos ao ISOP; a segunda, encaminhava-nos qualquer candidato que lá aparecesse. Observavam-se também diferenças sensíveis entre candidatos ao mesmo cargo de uma instituição quando a seleção se realizava em cidades diferentes. Acontecia isto na seleção para bancários realizada simultaneamente no Rio e em São Paulo; sistematicamente, os resultados eram inferiores nesta última cidade. Seria errado atribuir tais diferenças à melhor capacidade intelectual ou aptitudinal dos cariocas. A explicação parece residir nas diferenças de mercado de trabalho; sendo este mais rico em São Paulo, os mais bem dotados encontravam lá oportunidades de que seus colegas no Rio careciam.

Essas observações têm a intenção de precaver o leitor contra uma interpretação simplista dos resultados de alguns testes que incluímos mais adiante. Esses resultados não podem servir de critério para outras populações, mesmo que à primeira vista pareçam equiparáveis. Quando mais, poderão servir como uma orientação ou ponto transitório de referência; o psicólogo deverá confrontar esses dados com a realidade de seu próprio meio.

Apresentamos a seguir os resultados obtidos em alguns testes dos de uso mais comum em nosso ambiente.

Todas as amostras, salvo as exceções que se indicam, estão constituídas por candidatos à admissão de emprego. Umas vezes, eles já exercem a profissão indicada; outras, trata-se de candidatos a uma função, especialização ou cargo novo (por ex., os candidatos a juízes). Este fato deverá ser levado muito em conta antes de se tirar conclusões apressadas e espúrias se se quiser comparar, por exemplo, a inteligência de diversos grupos profissionais. Para algumas profissões a exigência de experiência profissional resulta numa auto-seleção dos candidatos a um emprego; em outras, não há tal exigência e a amostra está constituída de genuínos "tout-venants", muitos deles sem profissão nenhuma, como por exemplo, numerosos candidatos à Polícia Militar. Seria grave distorção considerar esses "tout-venants" como representantes de uma profissão.

*Teste de Raven.* Parte dos resultados apresentados foi publicada anteriomente (anexos 1, 7 e 9). Observe-se que em alguns grupos o teste foi aplicado em tempo livre, enquanto que em outros a aplicação foi limitada a 20 minutos. Não há também uniformidade na apresentação dos dados: em alguns grupos se registram apenas a média e o desvio-padrão, em outros os percentis principais; só em alguns aparecem ambas as medidas.

## Quadro 1

### Matrizes Progressivas: dados numéricos comparados

| *Candidatos a* | Tempo | N | P%25 | P%50 | P%75 | M | D.P. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Vendedores máquinas | Livre | 74 | 40 | 44 | 48 | | |
| 2. Juízes | Livre | 309 | 38 | 43 | 49 | | |
| 3. CPC do ar | Livre | 177 | 39 | 42 | 46 | | |
| 4. Escriturários BH | 20' | 110 | 34 | 38 | 42 | | |
| 5. Pára-quedistas | 20' | 60 | 32 | 37 | 42 | 37.2 | 7.4 |
| 6. Oficiais Polícia Militar | 20' | 1.044 | 31 | 37 | 42 | 35.7 | 8.8 |
| 7. Escriturários BP | 20' | 162 | 29 | 36 | 41 | 35.1 | 8.5 |
| 8. Escriturários BA | 20' | 222 | 30 | 34 | 40 | 34.4 | 7.4 |
| 9. Contadores | 20' | 61 | 28 | 33 | 39 | 33.4 | 7.3 |
| 10. Vendedores | 20' | 75 | 26 | 33 | 39 | 32.6 | 8.7 |
| 11. Mecânicos montadores | Livre | 180 | 25 | 31 | 40 | | |
| 12. Escriturários (São Paulo) | 20' | 125 | 24 | 30 | 38 | | |
| 13. Caixas A (masculinos) | 20' | 165 | | | | 31.0 | 10.2 |
| 14. Aprendizes mecânicos | 20' | 36 | | | | 30.6 | 8.5 |
| 15. Mecânicos precisão | 20' | 49 | 21 | 30 | 34 | | |
| 16. Soldados Polícia Militar | 20' | 827 | 23 | 28 | 34 | 29.0 | 8.1 |
| 17. Oficiais máquina navio | 20' | 70 | | | | 28.6 | 9.9 |
| 18. Polícia Especial | 20' | 126 | 22 | 29 | 35 | 28.4 | 8.6 |
| 19. Caixas B (femininos) | 20' | 117 | | | | 28.4 | 10.3 |
| 20. Operadores refinaria | 20' | 36 | | | | 28.2 | |
| 21. Caixas B | 20' | 63 | 20 | 27 | 37 | 27.9 | 10.1 |
| 22. Foguistas | 20' | 33 | | | | 23.5 | |
| 23. Guardas-civis | 20' | 101 | 16 | 22 | 27 | 23.2 | 9.0 |
| 24. Mecânicos ajustadores | 20' | 15 | | | | 22.7 | 9.6 |
| 25. Moços de convés | 20' | 69 | | | | 22.5 | 9.1 |
| 26. Marinheiros | 20' | 48 | | | | 22.0 | 7.0 |
| 27. Carvoeiros | 20' | 71 | | | | 21.0 | 7.3 |
| 28. Aux. linha (aeroporto) | 20' | 172 | 15 | 20 | 24 | 20.3 | 7.1 |
| 29. Motoristas | 20' | 138 | 14 | 19 | 23 | 19.2 | 7.7 |
| 30. Tratoristas | 20' | 66 | 12 | 15 | 22 | 16.7 | 6.5 |

Todos os sujeitos são candidatos a seleção menos o grupo 21, que já exercia a função. No grupo 4 o teste de Raven só foi aplicado a um grupo pré-selecionado por outros testes. No grupo 1 houve também uma triagem realizada na empresa.

*Teste de Barcelona.* Aplicado em 30 minutos, segundo as instruções originais. Há diferenças de nível de instrução entre os diversos grupos. São de nível universitário os grupos 1 e 3, o grupo 2 possui instrução colegial ou superior, nos grupos 4 e 5 a instrução mínima e predominante é a secundária completa e o grupo 6 está composto de indivíduos com instrução mínima ginasial, muitos deles cursando o colegial ou com este já terminado.

Quadro 2

Teste de Barcelona: dados numéricos comparados

| *Candidatos a* | N | P%25 | P%50 | P%75 | M | D.P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Professores economia | 38 | 37 | 40 | 45 | 40.8 | 5.3 |
| 2. Curso de psicotécnica | 53 | 23 | 31 | 39 | | |
| 3. Juízes | 309 | 24 | 29 | 37 | 29.4 | 6.1 |
| 4. Escriturários | 80 | 14 | 27 | 32 | 26.8 | 7.5 |
| 5. Calculistas | 53 | 13 | 27 | 40 | 26.3 | 8.2 |
| 6. Oficiais Polícia Militar | 258 | 15 | 21 | 26 | 22.3 | 7.5 |

*Teste de Otis.* Aplicado também em 30 minutos. A amostra 1, muito selecionada, compunha-se de indivíduos de níveis diversos de instrução, desde ginasial até universitária, com predomínio da secundária completa. Os grupos 2 e 3 possuíam o ginasial; os restantes grupos, o primário completo ou equivalente. Os caixas dos dois sexos são candidatos à mesma função, na mesma empresa. Observem-se no quadro abaixo os melhores resultados obtidos pelo grupo feminino, ao contrário do que aconteceu no teste de Raveu (cf. também o quadro 1).

Quadro 3

Otis primário: dados numéricos comparados

| *Candidatos a* | N | P%25 | P%50 | P%75 | M | D.P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Vendedores máquinas | 81 | 43 | 54 | 61 | | |
| 2. Escriturários (A) | 241 | 38 | 49 | 58 | 48.5 | 10.2 |
| 3. Escriturários (B) | 80 | 35 | 47 | 55 | 47.1 | 12.9 |
| 4. Caixas (femininos) | 112 | | | | 38.6 | 13.8 |
| 5. Caixas (masculinos) | 165 | | | | 31.5 | 13.8 |
| 6. Mecânicos manutenção | 60 | 19 | 31 | 39 | 30.8 | 8.2 |
| 7. Soldados Polícia Militar (A) | 1.590 | 22 | 28 | 36 | 28.1 | 10.5 |
| 8. Operadores máquinas | 59 | 19 | 27 | 31 | 27.3 | 8.4 |
| 9. Soldados Polícia Militar (B) | 609 | 18 | 23 | 28 | 22.7 | 7.8 |

*Teste INV.* Aplicado a candidatos a soldados de Polícia Militar em 1964, num total de 1500 candidatos. O teste foi aplicado em tempo livre, sendo o tempo médio pouco mais de 29 minutos. Os resultados são levemente inferiores aos encontrados por Pierre Weil (anexo 21) em sua amostra de adultos alfabetizados.

Quadro 4

INV Candidatos a soldados da Polícia Militar

| Pontos | 12 | 19 | 22 | 25 | 28 | 30 | 31 | 33 | 35 | 37 | 39 | 41 | 42 | 46 | 51 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percentil | 1 | 5 | 10 | 20 | 25 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 75 | 80 | 90 | 95 | 100 |

*Testes de rapidez perceptual.* Estes testes foram preparados seguindo o modelo dos *Minnesota Clerical.* Os dados foram extraídos de candidatos a concursos. Talvez seja interessante registrar uma observação marginal: verificou-se que os candidatos a concurso atingiam neste tipo de teste resultados superiores, em média, aos que se submetiam a eles individualmente, o que não acontecia com testes de outros tipos. Talvez se possa atribuir este fato à situação de concurso, altamente competitiva.

Quadro 5

Testes de rapidez perceptual

| | Tempo | N | P%10 | P%25 | P%50 | P%75 | P%90 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Comparação de números (escriturários) | 10' | 110 | 106 | 130 | 150 | 178 | 193 |
| Idem de nomes (datilógrafos) | 6' | 289 | 48 | 61 | 71 | 80 | 96 |
| Idem de nomes e números (escriturários) | 6' | 113 | 20 | 66 | 84 | 103 | 112 |

Os estudos sobre os testes anteriores e outros aqui não citados respondiam à necessidade de se contar com normas, mesmo que circunstanciais.

Através desses dados, e com as ressalvas acima expostas, podem-se observar diferenças de desempenho entre diversos grupos profissionais. Outra série de minipesquisas procurou descobrir a existência e sentido dessas diferenças de forma mais direta, buscando subsídios para elaborar perfis de aptidão profissional. Foram poucos e incompletos os trabalhos realizados com essa finalidade. Resumimos os dados numéricos de dois deles, já publicados (7 e 8).

*Comparação entre profissões mecânicas.* Dos vários testes aplicados apresentamos no quadro 6 apenas dois: o Raciocínio Mecânico do DAT e o das Ferramentas. No primeiro deles, além do número de pontos, registramos o índice de precisão. Observe-se que este foi mais elevado no grupo de mecanismos ajustadores o qual se classifica entre os mais baixos quanto ao número de pontos. Esse mesmo grupo ocupa o primeiro lugar, bem distanciado dos outros, nas Ferramentas. Pode também verificar-se a grande influência da profissionalização nos resultados deste teste: os aprendizes de mecânica apresentam resultados muito inferiores aos dos mecânicos profissionais, em contraste com o teste de Raciocínio em que os resultados estão invertidos.

Quadro 6

Raciocínio e manipulação em profissões mecânicas

| Profissão | N | Raciocínio mecânico (DAT) | | | | Ferramentas | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Pontos | | I. precisão | | Tempo | |
| | | M | Ordem | M | Ordem | M | Ordem |
| Oficiais de máquinas | 70 | 31.2 | (1) | .75 | (2) | 8'29" | (2) |
| Aprendizes mecânica | 36 | 28.0 | (2) | .69 | (3) | 11'51" | (7) |
| Operadores refinaria | 36 | 27.4 | (3) | .71 | (4) | 8'49" | (3) |
| Foguistas | 33 | 25.6 | (4) | .68 | (5) | 9'38" | (4) |
| Candidatos a operadores | 44 | 22.7 | (5) | .61 | (6.5) | 10'34" | (6) |
| Mecânicos ajustadores | 15 | 22.4 | (6) | .78 | (1) | 6'58" | (1) |
| Carvoeiros | 71 | 17.4 | (7) | .61 | (6.5) | 10' 0" | (5) |

*Perfil de valores de Spranger em algumas profissões liberais.* Inspirados em estudo prévio realizado por Ruth Scheeffer (17) sobre psicólogos, levantou-se o perfil médio de outras profissões no Estudo dos Valores de Allport-Vernon, resumido no quadro 7. O valor que obteve o índice mais alto foi o econômico, exatamente entre os economistas, como era de se esperar. Note-se que entre os psicólogos foi este o valor escolhido com menor freqüência. Os psicólogos deram preferência ao valor social, no que foram acompanhados pelos juízes. O valor teórico foi o preferido pelos agentes policiais (comissários, detetives e escrivães).

## Quadro 7

### Estudo dos valores de Allport

| | *Valores* | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Teórico | | Econôm. | | Estético | | Social | | Político | | Religioso | |
| | M | D.P. | M | D.P. | M | D.P. | M | D.P. | M | D.P. | M | D.P. |
| Economistas | 34.2 | 6.5 | 41.1 | 6.9 | 19.5 | 7.5 | 29.4 | 5.2 | 29.1 | 5.4 | 26.7 | 8.2 |
| Agentes policiais | 35.3 | 6.5 | 33.0 | 5.3 | 20.4 | 7.3 | 32.6 | 7.8 | 30.3 | 5.4 | 28.4 | 7.8 |
| Juízes | 31.9 | 7.4 | 31.6 | 6.2 | 22.6 | 7.1 | 32.8 | 5.5 | 31.6 | 5.4 | 29.5 | 7.6 |
| Psicólogos | 34.6 | 5.5 | 24.5 | 5.0 | 30.7 | 6.7 | 35.2 | 4.4 | 27.5 | 5.3 | 27.6 | 9.5 |

Procurou-se também investigar as características de personalidade que poderiam distinguir alguns grupos profissionais. Um desses estudos, realizado por Isabel Adrados (2) examina as qualidades dos chefes através do Rorschach e do PMK. O outro apresenta os resultados de um questionário a que foram submetidos os próprios candidatos.

*PMK e Rorschach nos chefes.* Encontraram-se no PMK como sinais característicos os desvios primários acentuados, tanto no plano sagital como no vertical, o que significaria forte agressividade, autodeterminação e potencial de afirmação ao lado de um tônus vital (energia potencial) elevado.

O teste de Rorschach revelava um tipo de percepção global, elevado índice de objetividade, capacidade de atenção e bom juízo crítico, com poucas respostas de movimento humano, sendo estas na maioria ativas.

*Qualidade dos juízes.* Num dos questionários foi apresentada aos candidatos uma relação de qualidades, presumivelmente tanto positivas como negativas, e lhes foi solicitada sua opinião sobre a conveniência ou inconveniência de sua presença para o exercício de sua magistratura. O quadro 8 reproduz parte das respostas conseguidas através deste autojulgamento.

## Quadro 8

### Opiniões sobre qualidades convenientes aos juízes

| Qualidades | Número de respostas | Grau de conveniência e freqüência Percentual | | | | | Pontos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | B | I | P | T | |
| Meticuloso | 89 | 66 | 28 | 2 | 3 | 0 | 157 |
| Realista | 85 | 64 | 28 | 7 | 0 | 0 | 156 |
| De emoções controladas | 89 | 62 | 33 | 4 | 1 | 0 | 156 |
| Inteligência normal | 88 | 70 | 19 | 6 | 5 | 0 | 154 |
| Idealista | 87 | 47 | 48 | 2 | 2 | 0 | 140 |
| Franco, mesmo duro | 88 | 53 | 36 | 2 | 6 | 2 | 132 |
| Diplomático | 89 | 45 | 40 | 11 | 2 | 1 | 126 |
| Sensível à dor alheia | 87 | 40 | 47 | 5 | 7 | 1 | 118 |
| Afável | 89 | 35 | 49 | 13 | 2 | 0 | 117 |
| Tolerante | 89 | 39 | 43 | 4 | 12 | 1 | 107 |
| Religioso | 89 | 24 | 39 | 37 | 0 | 0 | 87 |
| Enérgico | 89 | 27 | 37 | 18 | 12 | 6 | 67 |
| Generoso | 89 | 11 | 59 | 15 | 12 | 1 | 67 |
| Eclético | 86 | 19 | 38 | 30 | 8 | 7 | 54 |
| Bom orador | 89 | 3 | 45 | 52 | 0 | 0 | 51 |
| Sentido paternal da justiça | 89 | 21 | 30 | 6 | 34 | 9 | 20 |
| Desconfiado | 89 | 12 | 24 | 19 | 34 | 11 | — 8 |
| Sentido duro da justiça | 88 | 19 | 19 | 3 | 43 | 15 | — 16 |
| Frequentador de "altas rodas" | 88 | 0 | 2 | 73 | 16 | 8 | — 30 |
| Conservador | 89 | 2 | 10 | 42 | 35 | 11 | — 43 |
| Sugestionador | 87 | 7 | 20 | 20 | 24 | 30 | — 50 |
| Materialista | 88 | 0 | 3 | 44 | 25 | 27 | — 76 |
| Decisão lenta | 88 | 1 | 8 | 9 | 57 | 20 | — 98 |
| Susceptível | 87 | 1 | 10 | 10 | 43 | 34 | — 99 |
| Emotivo | 87 | 1 | 5 | 13 | 52 | 30 | —105 |
| Com problemas pessoais | 88 | 0 | 1 | 14 | 50 | 35 | —119 |
| Ambicioso de prestígio | 89 | 2 | 2 | 6 | 31 | 58 | —141 |
| "Palmatória do mundo" | 89 | 2 | 1 | 3 | 36 | 57 | —145 |
| Extremistas em suas opiniões | 87 | 0 | 2 | 2 | 37 | 58 | —151 |
| Medroso | 89 | 0 | 0 | 2 | 17 | 81 | —179 |
| Sugestionável | 89 | 0 | 0 | 1 | 17 | 82 | —181 |
| Homossexual | 89 | 0 | 0 | 1 | 1 | 97 | —195 |

Observações

1. Na coluna Frequência:

N — Significa que o candidato considera qualidade *necessária*
B — » » » » » » *boa*
I — » » » » » » *indiferente*
P — » » » » » » *pouco conveniente*
T — » » » » » » *totalmente contra-indicada*

2. Os pontos foram obtidos segundo a fórmula:

$$2\,N + B - P - 2\,T$$

Finalmente, outros estudos versaram sobre os testes em si ou as relações entre eles. Foram calculadas bastante correlações entre testes de aptidão e inteligência, cujos resultados enquadraram habitualmente dentro das expectativas e que por esse motivo deixamos de transcrever. Mencionaremos apenas uns poucos que apresentaram resultados pouco esperados ou que representam alguma contribuição, embora modesta, a problemas discutidos e que merecem investigações mais sérias. Os três mencionados em último lugar foram objeto de publicação (3, 14 e 13).

*PMK x Barcelona.* Para verificar a hipótese de alguns psicólogos de que o traçado do PMK estava sujeito à influência da inteligência, foi realizado, por um estagiário, um estudo de correlação entre a nota global de personalidade atribuída ao PMK e o número de pontos no teste de Barcelona. Para esse estudo foram selecionados randomicamente 60 testes pertencentes a um grupo de candidatos oficiais da Polícia Militar. Encontrou-se a correlação de 0.19, levemente positiva. Devemos lembrar, aliás, que o próprio autor do teste assinala no PMK diversos índices relacionados com o fator intelectual.

*PMK x Brunetti-Novara.* O teste de Brunetti-Novara intitula-se "teste de maturidade". No PMK a nota global não deixa de refletir a maturidade de personalidade. No entanto, a correlação entre os dois testes, também em amostra randômica de 60 candidatos à PM, foi nula: 0.01. Seria interessante uma discussão que tratasse de elucidar esses resultados, mas seria longa demais. Deve esse resultado apenas alertar-nos sobre a ambigüidade de muitas das palavras usadas na linguagem psicológica (os cálculos dessa correlação foram realizados por Wilma Torres).

*PMK x Tweezer.* A autora do trabalho encontrou uma correlação altamente positiva entre alguns traços de personalidade avaliados pelo PMK e certas modalidades de comportamento na execução do Teste das Pinças de O'Connor, como resistência à fadiga, emotividade, agressividade, sentido do ritmo e autodeterminação.

*Inteligência e claro-escuro no Rorschach.* Sustenta incisivamente Piotrowski e veladamente Klopfer e outros rorschachistas a existência de uma estreita associação entre inteligência e respostas de claro-escuro no teste de Rorschach.

A pesquisa realizada com mais de 80 sujeitos não corrobora plenamente essa asserção, deixando a resposta em aberto, com ligeira tendência afirmativa. As correlações obtidas foram fracas, embora positivas, se bem que, em parte, tais resultados podem ter sido prejudicados pela grande homogeneidade intelectual da amostra.

*Respostas de movimento pequeno no Zulliger.* Encontraram-se diferenças significativas na aparição de uma resposta de movimento humano em detalhe pequeno (resposta Mp) comparando dois grupos profissionais,

diferença que sugeriu a hipótese de que esse tipo de respostas poderia denotar capacidade de empatia ou uma atitude de interesse por estudar e compreender os outros.

## 2. Conclusão

Se o objetivo deste volume comemorativo dos 25 anos do ISOP é comunicar os resultados de uma experiência, não podemos furtar-nos a uma apreciação crítica. Evidentemente, esta apreciação será de caráter pessoal; procurará, no entanto, ser, além de sincera, objetiva.

Julgamos que houve realizações válidas, cuja súmula, embora incompleta, apresentamos nas páginas anteriores. Mas essas realizações poderiam ter sido mais completas, não apenas sob certos aspectos científicos, como no que toca à divulgação.

Uma das falhas se refere à análise mais sistemática das funções. O desejo de atender os clientes e de lhes causar menos embaraços forçava a iniciar muitas seleções com um conhecimento algo precário das verdadeiras exigências e requisitos. Confiávamos, talvez demais, nas informações transmitidas pelos diretores e chefes de pessoal ou serviços. Todavia, quando as funções nos eram praticamente desconhecidas, a análise profissiográfica era realizada *in situ,* como já tivemos ocasião de mencionar.

É também de lamentar a falta de pesquisas sobre validação, por motivos igualmente explicados. Houve também dificuldades para a padronização dos testes, que teria requerido aplicações complementares em amostras que não procuravam o ISOP, o que era praticamente inviável.

No terreno da pesquisa emerge ainda, nesta visão retrospectiva, uma outra deficiência, embora explicável: não houve um planejamento das pesquisas, que aparentemente obedeciam à improvisação do momento, mas que na realidade representam um esforço suplementar, que ia além das obrigações do setor.

Também não houve uma divulgação adequada das atividades realizadas que informassem outros centros e o público em geral acerca dos trabalhos realizados e dos sistemas de seleção empregados. Justifica-se esta atitude por um desejo de perfeccionismo, que desaconselhava publicar trabalhos que considerávamos inacabados. Infelizmente, essa atitude cautelosa teve efeitos contraproducentes, dando lugar a que pessoas de pouco senso crítico reproduzissem materiais experimentais e tabelas provisórias, dando-lhes um uso inadequado.

Procurou-se transmitir essa experiência através de cursos, mas estes não podiam abranger todos os aspectos. Todavia, pela formação de estagiários e por outros canais mais informais, os modelos do ISOP transcederam, como se demonstra pela influência exercida em outros centros de psicologia e em serviços de seleção de muitas empresas.

Um artigo como este devia ser apenas um relatório técnico e não dar acolhida a manifestações sentimentais. Não se pode, no entanto, neste

retrospecto, evitar a afloração de sentimentos de saudade. Foram, sem dúvida, tempos heróicos, especialmente os primeiros anos da década de 50, de labuta dura e, contudo, agradável, por ser compartida por uma equipe unida. Foi essa equipe, e as equipes que se sucederam, que com sua dedicação tornou possível a realização de toda essa obra. Sentimo-nos obrigados, por elementar sentido de justiça, a citar os nomes dos que dedicaram mais de seu tempo e de seu esforço à obra conjunta: Emilio Mira y López, fundador e diretor do ISOP; Augustine Landau, Isabel Adrados, Marcionilla de Azevedo, Zely Toledo, Dulce Goulart e Franco Seminério, psicólogos do setor: Maria Josefina Menezes, datilógrafa; Glória Quintela, Mariana Alvim, Cecília Stramandínoli, Alice Galland de Mira, Eurídice Freitas, psicólogos do setor de provas; Roberto Suchanek e Athayde Ribeiro, que nos substituíram na chefia em algumas ocasiões; Ruth Scheeffer, quando assumiu a Direção; Mário Rocco, que tentou sempre ajudar-nos como chefe do Serviço Administrativo. E muitos outros, alguns já citados e outros omitidos, cujos nomes comporiam uma longa lista. A todos nosso reconhecimento.

## Referências bibliográficas


1. Adrados, Isabel. Estudo comparativo do Teste das Matrizes Progressivas de Raven, num grupo de dez profissões. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 8, n. 4, p. 1-16, 1956.

2. Adrados, Isabel. Os chefes através do Psicodiagnóstico Miocinético e do Teste de Rorschach. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 9, n. 1, 2, 3, p. 117-22, 1957.

3. Adrados, Isabel. El Test de Tweezer en selección profesional y su correlación con el Psicodiagnóstico Miocinético. *Anais do VI Congresso Internacional de Psicologia.* Rio de Janeiro, p. 134-42, 1959.

4. Bairral, F. A. *O teste da figura humana de Machover* (sistematizado). Centro de Estudos de Pessoal — Exército Brasileiro, 1966. p. 98.

5. Campos, Francisco. Bateria coletiva para seleção profissional de costureiras. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 7, n. 2, p. 7-14, 1955.

6. Campos, Francisco. Problemas humanos na seleção profissional. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 9, n. 1, 2, 3, p. 101-10, 1957.

7. Campos, Francisco. Alguns testes de habilidade mecânica na seleção profissional. *Anais do VI Congresso Interamericano de Psicologia.* Rio de Janeiro, 1959. p. 111-20.

8. Campos, Francisco. Estudo comparativo de valores nas profissões de economista, policial, jurista e psicólogo. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 15, n. 4, p. 5-16, 1963.

9. Campos, Francisco. Sexo e diferenças do tipo de inteligência. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 17, n. 4, p. 71-80, 1965.

10. Campos, Francisco. A comunicação dos resultados dos testes de Personalidade em seleção. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 18, n. 4, p. 45-56, 1966.

11. Campos, Francisco. El instituto de selección y orientación profesional de Rio de Janeiro. *Revista de Psicologia General y Aplicada,* Madrid, 1966.

12. Campos, Francisco. A entrevista coletiva em seleção. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 19, n. 2, p. 23-44, 1967.

13. Campos, Francisco. As respostas de movimento no Z Test. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 20, n. 1, p. 65-78, 1968.

14. Campos, Francisco. Inteligência e respostas de claro-escuro no Teste de Rorschach. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada,* v. 24, n. 1, 1972.

15. Machado Vieira, Marcus Vinicius et al. O Psicodiagnóstico Miocinético na seleção de motoristas. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 8, n. 1, p. 53-66, 1956.

16. Nick, Eva. Teste de Classificação de Objetos. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 4, n. 4, p. 99-101, 1951.

17. Scheeffer, Ruth. Valores predominantes de um grupo de orientadores. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 12, n. 2, p. 2-4, 1960.

18. Schneider, Eliezer. O Teste de Classificação de Objetos. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 2, n. 3, p. 39-45, 1950; v. 3, n. 1, p. 49-57, 1951, v. 3, n. 2, p. 25-7, 1951.

19. Seminério, Franco Lo Presti. Casos num grupo especial (seleção de fotógrafos). *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 19, n. 1, p. 95-103, 1967.

20. Seminério, Franco Lo Presti. Seleção de um grupo de salva-vidas. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica,* v. 19, n. 2, p. 55-64, 1967.

21. Weil, Pierre. *O potencial da inteligência do brasileiro.* Edições CEPA, 1971, 186 p.

Anexo 1

PAUTA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL*

NOME _____ SEXO ____ IDADE ____
OBJETIVO _____

CONSTELAÇÃO FAMILIAR _____

SITUAÇÃO ECONÔMICA _____

PROSPECÇÕES

| LEPTOSSOMÁTICO | PÍCNICO | ATLÉTICO | DISPLÁSICO |
|---|---|---|---|
| | | | |

| I | S | O | P |
|---|---|---|---|
| | | | |

SÍNTESE DA AVALIAÇÃO

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I | INSTRUÇÃO | OFICIAL | | | | | |
| | | ESPECIAL | | | | | |
| | | AUTODIDÁTICA | | | | | |
| | EXPERIÊNCIA | TEÓRICA | | | | | |
| | | DE TREINAMENTO | | | | | |
| | | PRÁTICA | | | | | |
| | OBS. | | | | | | |
| II | ÁREA EMOCIONAL | HUMOR APARENTE | | | | | |
| | | INIBIÇÃO | | | | | |
| | | SEGURANÇA | | | | | |
| | OBS. | | | | | | |
| III | ÁREA MOTORA | MOTILIDADE | | | | | |
| | | POSTURA | | | | | |
| | | EXPRESSÃO | | | | | |
| | OBS. | | | | | | |
| IV | ÁREA VERBAL | FLUÊNCIA | | | | | |
| | | CORREÇÃO | | | | | |
| | | ARGUMENTAÇÃO | | | | | |
| | | DICÇÃO | | | | | |
| | OBS. | | | | | | |
| V | INTEGRAÇÃO | CONTATO | | | | | |
| | | SOCIABILIDADE | | | | | |
| | | INDEPENDÊNCIA | | | | | |
| | | LIDERANÇA | | | | | |
| | | RESPONSABILIDADE | | | | | |
| | | COMPETIÇÃO - COOPERAÇÃO | | | | | |
| | OBS. | | | | | | |
| VI | REALIZAÇÃO | MOTIVAÇÃO INICIAL | | | | | |
| | | INTERÊSSE ATUAL | | | | | |
| | | ESTABILIDADE | | | | | |
| | | AJUSTAMENTO PROFISSIONAL | | | | | |
| | OBS. | | | | | | |
| VII | PREFERÊNCIAS NO TRABALHO | VARIABILIDADE | | | | | |
| | | EXECUÇÃO - DIREÇÃO | | | | | |
| | | INTERNO - EXTERNO | | | | | |
| | | INDIV. - COLETIVO | | | | | |
| | OBS. | | | | | | |

SATISFAÇÃO NO TRABALHO ATUAL

NÃO ☐ SIM ☐

QUALIDADES DE UM BOM PROFISSIONAL

OUTROS DADOS SIGNIFICATIVOS

IMPRESSÃO:

* Organizada pelo Prof. Seminério

## Anexo 2

## ENTREVISTA COLETIVA *

1. Temas discutidos

   1) Vantagens e desvantagens das apostilas
   2) Qualidades do bom professor
   3) Deve o professor dedicar-se exclusivamente ao ensino?
   4) _____
   5) _____

2. Avaliação comparada dos entrevistados

| Áreas e traços | Entrevistados e escalas de avaliação | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) *Comunicação* | *A* | *B* | *C* | *D* | *E* |
| Fluída (5) – Hesitante | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Singela (5) – Pedante | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2) *Pensamento* | | | | | |
| Ordenado (5) – Confuso | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Original (5) – Convencional | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3) *Contato* | | | | | |
| Participante (5) – Isolado | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Hábil (5) – Mal sucedido | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4) *Papel* | | | | | |
| Assertivo (5) – Passivo | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Conciliador (5) – Impugnador | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5) *Comportamento* | | | | | |
| Amadurecido (5) – Pueril | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Calmo (5) – Excitável | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

3. Outras observações e esclarecimentos

| *Entrevistado* | *Observações* |
|---|---|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

* Um dos modelos empregados para a seleção de professores. Organizado por F. Campos.

Anexo 3

QUESTIONÁRIO N.º 8 * Div. de Seleção

Nome _____ N.º de inscrição _____

Residência _____ Cidade _____ Tel. _____

Nascimento: Lugar _____ Data _____

Candidato ao cargo de _____ no departamento ou seção _____ da empresa ou instituição _____

Instrução

Indique, de maneira clara e objetiva, sua instrução e estudos, oficiais e não oficiais, relacionados ou não com sua carreira. Não omita cursos avulsos ou de especialização e aperfeiçoamento, bolsas obtidas, etc. Cite também sua formação autodidática e conhecimentos adquiridos na prática, mencionando as fontes e circunstâncias em que os adquiriu, bem como quaisquer outros dados que dêem idéia de sua capacidade e esforço.

Trabalhou enquanto estudava? _____ A partir de que ano de seus estudos? _____

Tal atividade se relacionava com sua carreia atual? _____

Considera concluída sua formação cultural? _____

Está estudando atualmente? _____ Quê? _____

Se pretende continuar *efetivamente* a estudar, qual será o objetivo imediato de seus estudos? _____

Embora não lhe seja possível no momento, o que desejaria aprender ou em que aperfeiçoar-se mais adiante? _____

* Preparado por F. Campos.

Experiência

Esboce um currículo sintético de suas atividades profissionais, estejam ou não relacionadas com sua carreira ou com o cargo a que se candidata. Não omita estágios nem atividades mais ou menos independentes. Pode indicar também se dirigiu ou contribuiu para organizar algum grupo ou associação, bem como citar teses defendidas, artigos escritos, pesquisas realizadas, palestras pronunciadas, etc., ainda que não tenham sido publicadas.

Descreva, abreviadamente, o que considera seu maior triunfo ou realização pessoal (pode ser no terrenos profissional ou em outros planos).

Dados psicossociais

Idade ____ Estado civil _____ N.º de filhos ____ Idade destes _____
Profissão do pai _____ Profissão da mãe _____
Profissões dos irmãos _____
A que clubes ou sociedades pertence? _____
Que seções dos jornais lê com maior interesse? _____
Que tipo de leituras, não profissionais, prefere? _____
De que revistas técnicas ou profissionais é leitor? _____
Qual é sua diversão preferida? _____ Que esporte pratica? _____
Tem algum *hobby* nas horas de lazer? _____ Qual? _____

Pesquisa vocacional

Examine as profissões enumeradas (horizontalmente) abaixo e a relação (vertical) de qualidades. Assinale com um *X* as qualidades que considera que o profissional deve possuir para um exercício adequado da profissão, sob estes dois pontos de vista:

a) que seja realmente *fundamental* para o exercício da profissão,
b) que devam ser possuídas em níveis *superiores* à média da população.

Procure não assinalar mais de cinco qualidades para cada profissão.

| Advogado | Engenheiro | Professor | Qualidades | Médico | Economista | Sacerdote |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Abnegação | | | |
| | | | Austeridade | | | |
| | | | Cultura geral | | | |
| | | | Dinamismo | | | |
| | | | Habilidade cálculo | | | |
| | | | Idealismo | | | |
| | | | Interesse humano | | | |
| | | | Interesse social | | | |
| | | | Inventiva | | | |
| | | | Lógica | | | |
| | | | Palavra fácil | | | |
| | | | Pendor científico | | | |
| | | | Senso moral | | | |
| | | | Senso prático | | | |

Se a sua profissão não estiver mencionada acima, queira indicar as cinco qualidades, quer constem acima, quer não, que considera mais importantes para ser um bom profissional: _____

_____

Que profissão teria escolhido o Sr. se obstáculos insuperáveis se houvessem oposto à consecução de seu título atual, permanecendo, por outra parte, abertas as portas para qualquer outra possibilidade? _____

Redação

Escreva umas linhas que respondam à seguinte pergunta: "Que aconteceria à humanidade se deixasse de existir sua profissão?"

Pode referir-se em sua redação à carreira em sentido geral (p. ex., médico, advogado); ou a sua especialização (p. ex., cardiólogo, defensor público).

Pode tratar o assunto em tom humorístico, filosófico ou como quiser.

Se lhe resultar realmente difícil imaginar-se em tal situação, então escreva sobre o tema "Contribuição de minha profissão ao progresso (ou ao bem-estar) da humanidade."

Não deixe de dar um título a seu trabalho.

Autojulgamento

Faça um suscinto retrato de si mesmo, ressaltando suas qualidades positivas, sem omitir, no entanto, seus pontos "fracos" (salvo, naturalmente, se o Sr. não os tiver).

## Anexo 4

### CONCLUSÕES *

A seguir aparecem algumas afirmações, seguidas de várias possíveis conclusões, das quais só uma é certa, ou mais certa do que as outras. Procure a conclusão melhor e escreva seu número na linha ao fim. Não esqueça que sempre deve considerar certas as afirmações entre aspas, mesmo se de fato não o são. É em relação a estas afirmações entre aspas que deve deduzir a conclusão lógica.

*Estude os exemplos:*

00. "Ele é argentino, português ou brasileiro. Ele não é europeu." Portanto só podemos afirmar que ele é:

1. Brasileiro 2. Argentino 3. Sul-americano

A resposta certa é "sul-americano". Escrevemos então "3" 3

00. "Só acida de 1,80m é que uma pessoa é alta." De acordo com isto uma pessoa com 1,60m:

1. É alta 2. Não é alta 3. É baixa 2

A resposta é "2", melhor do que "3", pois na afirmação entre aspas não se indica até que altura uma pessoa pode ser considerada baixa.

*Resolva os seguintes exercícios:*

1. "A é motorista da cidade X. Todos os motoristas de X já tiveram acidentes." Portanto:

1. A terá um acidente
2. Os motoristas da cidade X são ruins
3. A já teve um acidente

_____

2. "Os aviões de prefixo VJ são mais rápidos do que os RJ. Os números que terminam os prefixos indicam a data de fabricação. Os mais modernos são mais rápidos." Qual dos seguintes será o mais rápido?

1. VJ 45 2. RJ 53 3. VJ 53

_____

3. "O filme Z aborreceu a todo mundo, menos a J. P., irmão de J, assistiu ao filme." Portanto:

1. P aborreceu-se 2. P gostou 3. Não sabemos o que aconteceu a P

_____

4. "Minha namorada é loura e tem olhos azuis. A é loura; B tem olhos azuis." Com essas informações só se pode afirmar que minha namorada:

1. É uma das duas 2. Não é nenhuma das duas 3. Poderia ser uma das duas.

_____

5. "Todos os povos setentrionais são nórdicos. Todos os nórdicos são de pele clara." Portanto:

1. Os setentrionais são de pele clara
2. Os nórdicos são setentrionais
3. Alguns setentrionais são de pele clara

_____

6. "Os louros têm olhos claros, P não tem olhos claros." Portanto:

1. P é moreno 2. P não é louro 3. Não sabemos como é P

_____

7. "Os muçulmanos não são budistas, J é muçulmano." Logo:

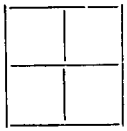
1. J é budista
2. J não é budista
3. J pode ser ou não ser budista

_____

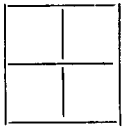
* Preparado por F. Campos.

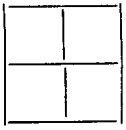
Anexo 5

CÓDIGO *

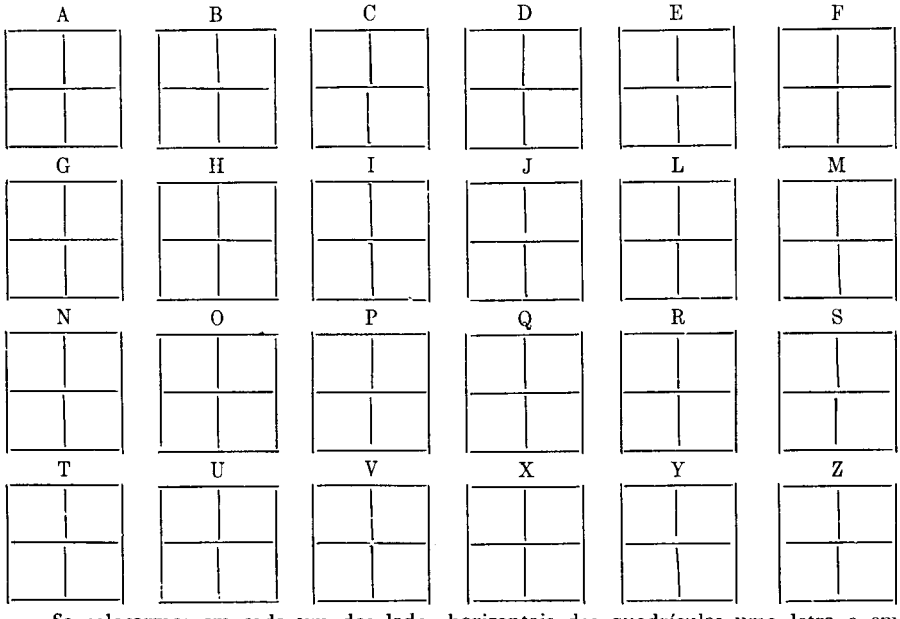


Quase todas as letras do alfabeto podem ser inscritas na quadrícula acima; por exemplo:

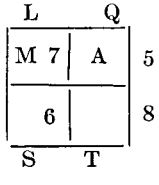
a letra A teria a forma 

a letra M teria a forma 

Encontra-se, abaixo, o alfabeto inteiro descrito desta maneira: como se poderá verificar, algumas letras têm as suas formas mais ou menos alteradas, como o Q e R e principalmente o V e o X.




Se colocarmos em cada um dos lados horizontais das quadrículas uma letra e em cada um dos lados verticais um algarismo, por exemplo, da maneira seguinte:




* Preparado por J. S. Schwarzstein.

conseguiremos a chave do código; podemos, assim, substituir cada letra do alfabeto pelo seu correspondente em código; por exemplo: a letra A seria representada pelo símbolo 1376 L M e a Letra M pelo símbolo 137658 L Q. Os símbolos correspondentes às diversas letras devem ser escritos obedecendo à seguinte ordem: em primeiro lugar os algarismos e depois as letras, guardando a ordem em que se encontram na quadrícula, de cima para baixo e da esquerda para a direita; sendo que a ordem de cima para baixo tem preferência sobre a da esquerda para a direita, quer nas letras, quer nos números.

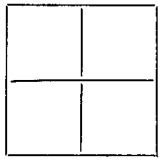
A fim de evitar que o código seja descoberto, a chave do mesmo é mudada semanalmente, valendo-se do artifício de enviar uma palavra que, ao ser decifrada, permitirá a dedução da nova chave.

Imagine que nesta semana foi enviada a seguinte mensagem cifrada:

MENSAGEM CIFRADA

98EL 9837EM 97EML 37EA 9824EMAG 9824ELAU

Qual é a nova chave?



Escreva na quadrícula acima os novos algarismos e letras correspondentes à nova chave.

Qual foi a palavra enviada? _____

N.º de inscrição: _____

Nome: _____

Anexo 6

## CÓDIGO *

*Instruções*:

Você tem na página seguinte cinco mensagens para decifrar. As vogais entre consoantes são omitidas e as consoantes são incluídas sempre com a substituição de apenas uma delas por um ponto. Assim, em linhas gerais:

1. Os pontos substituem as consoantes omitidas (.)

2. Os traços segcidos substituem ditongos (— —)

3. Os traços no início ou no fim de uma palavra significam que a mesma começa ou termina por vogal.

4. Essas mensagens têm sempre como primeira vogal da primeira palavra de cada frase a letra "a".

5. O ponto corresponde sempre à consoante omitida dentre as consoantes componentes da palavra.

6. As vogais são indicadas somente com traços: um (—) ou dois (— —); no primeiro caso quando corresponde ao início ou ao fim da palavra e no segundo quando se trata de um ditongo. Nos demais casos caberá a você imaginar sua presença ou ausência, isto é, no meio das palavras elas deixam de ser representadas, a não ser que constituam um ditongo.

As cinco mensagens em questão são ordens ou avisos em código enviadas a você por autoridade diplomática. Quando houver palavras monossilábicas compostas de consoante e vogal, a consoante aparece e a vogal é representada por um traço.

Exs. A palavra "atração" seria escrita assim "——tr.——" ou "—t.ç——"

A palavra "enviarei" seria escrita da seguinte forma: "—nv——.——" ou "—.f——r——" ou "—n.——r——"

Para sua orientação, você sabe preliminarmente que tais mensagens se referem sempre a questões de serviço, avisos, ordens, pedidos de informações, etc.

* Elaborado por Eliezer Schneider.

Anexo 7

## CONTAS *

*Instruções*:

Seguem-se várias contas. Em cada uma delas, após *somar separadamente a receita e a despesa*, deve-se *encontrar o saldo*, calculando a diferença entre o total da despesa e o total da receita. Se o saldo for positivo (receita maior que a despesa), anota-se sob a coluna da Receita; sendo o saldo negativo (despesa maior), é registrado sob a coluna da Despesa. Verifique os exemplos:

*Exemplos*:

| | 1. Receita | Despesa | 2. Receita | Despesa | 3. Receita | Despesa |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1.300 | — | 8.700 | — | 9.800 | — |
| | — | 4.800 | 12.500 | — | — | 12.500 |
| | 9.000 | — | — | 25.000 | 8.100 | — |
| Totais | 10.300 | 4.800 | 21.200 | 25.000 | 17.900 | 12.500 |
| Saldo | 5.500 | | | 3.800 | 5.400 | |

Resolva os seguintes exercícios:

*Exercícios de treinamento*

| | 1. Receita | Despesa | 2. Receita | Despesa | 3. Receita | Despesa |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | — | 5.800 | 4.500 | — | — | 2.650 |
| | 500 | — | 1.100 | — | 8.400 | — |
| | — | 1.000 | 8.000 | — | 13.200 | — |
| | 6.000 | — | — | 12.100 | — | 17.000 |
| Totais | | | | | | |
| Saldo | | | | | | |

Quando receber ordem, passe para a página seguinte e trabalhe da mesma forma.

* Preparado por F. Campos.

Anexo 8

FGV — ISOP

AGILIDADE ARITMÉTICA *
C.A.B.
FORMA A

Div. de Seleção

Nome _____ Sexo _____ Idade _____ Número _____

Instrução: _____ Profissão: _____

Nesta prova serão apresentadas algumas operações ou expressões aritméticas, havendo ao lado de cada uma quatro respostas possíveis colocadas em quatro colunas sucessivas. NENHUMA DESTAS RESPOSTAS DÁ O RESULTADO EXATO. Você deverá fazer MENTALMENTE o cálculo e traçar uma cruz por cima da resposta mais próxima do resultado de cada operação.

Examine estes três exemplos:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. $4 + 85 + 0{,}5 + 702$ | = | 540 | 1020 | 790 | 920 |
| 2. $4{,}332 : 0{,}989$ | = | 1 | 4 | 3,8 | 8 |
| 3. $99^2$ | = | 9900 | 1020 | 810 | 820 |

As cruzes assinaladas encontram-se nas respostas mais aproximadas do resultado de cada operação. E precisamente: 790, para o exemplo 1; 4, para o exemplo 2; 9900, para o exemplo 3.

LEMBRE-SE:

1. Nenhuma resposta é absolutamente exata
(VOCÊ DEVE PROCURAR SEMPRE A MAIS PRÓXIMA)
2. Todas as operações devem ser feitas só MENTALMENTE

AGUARDE A ORDEM PARA VIRAR A FOLHA

T _____ A _____

I.P. _____

* Original de F. Campos; itens preparados por Carlos A. Barbosa.

Anexo 8 (cont.)

QUAL SERÁ O RESULTADO MAIS APROXIMADO, NAS OPERAÇÕES ABAIXO?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | $11 + 22 + 44 + 22$ | = | 100 | 90 | 120 | 110 |
| 2 | $30 + 8 + 97 + 102$ | = | 230 | 300 | 1100 | 147 |
| 3 | $69 + 81 + 202 + 60$ | = | 390 | 400 | 300 | 940 |
| 4 | $6200 - 5987$ | = | 303 | 205 | 257 | 12000 |
| 5 | $5942 - 3092$ | = | 2040 | 9034 | 2840 | 2000 |
| 6 | $3{,}752 + 0{,}05 + 82{,}7$ | = | 455,9 | 91,452 | 4584 | 86,5 |
| 7 | $9{,}99 + 6{,}12 + 105$ | = | 25 | 125 | 116 | 120 |
| 8 | $325{,}874 - 105{,}8$ | = | 220 | 431,674 | 320,74 | 200 |
| 9 | $439{,}829 - 438{,}198$ | = | 870 | 10 | 0 | 650 |
| 10 | $587 \times 99$ | = | 59683 | 60000 | 58000 | 58700 |
| 11 | $7777 \times 11$ | = | 777 | 8000 | 85000 | 8700 |
| 12 | $7421 : 672$ | = | 11 | 115 | 28 | 10 |
| 13 | $\frac{64852}{72}$ | = | 900 | 8842 | 6805 | 91 |
| 14 | $872{,}9 \times 10{,}25$ | = | 872.5 | 8945,225 | 87,5 | 96235 |
| 15 | $3{,}74 : 0{,}02$ | = | 180 | 17,9 | 1,82 | 0,0181 |
| 16 | $529{,}8 : 5{,}14$ | = | 250,7 | 103,2 | 98,3 | 125,34 |
| 17 | $\sqrt{5078}$ | = | 49 | 71 | 2534 | 25,39 |
| 18 | $\sqrt{0{,}005}$ | = | 20 | 2 | 0,2 | 0,02 |
| 19 | $\sqrt{3{,}257}$ | = | 0,16 | 1,5 | 1,82 | 180 |
| 20 | $\sqrt[3]{27{,}6}$ | = | 9,2 | 3,1 | 5,2 | 4,92 |
| 21 | $199^2$ | = | 3500 | 100000 | 39600 | 40000 |
| 22 | $10{,}32^2$ | = | 105,7 | 100,9 | 89,72 | 125,8 |
| 23 | $\frac{4{,}1}{7{,}2} = \frac{7{,}928}{?}$; | ? = | 10 | 8 | 15 | 9 |
| 24 | $6{,}9 \times 2{,}8$ | = | 12 | 14 | 20 | 23 |
| 25 | $107{,}222 \times 3{,}921$ | | 410,333472 | 420,002 | 4200,05 | 375,2 |
| 26 | $899{,}721 : 452{,}106$ | = | 2 | 1947 | 3,8 | 4,72 |
| 27 | $4{,}872 : 25{,}8$ | = | 0,2 | 1,019 | 1,8 | 2,3 |
| 28 | $872{,}25 - 22{,}05 - 325$ | = | 495 | 520 | 1206 | 480 |
| 29 | $11 \times \frac{1}{100}$ | = | 11 | 10 | 1100 | 0,10 |
| 30 | $\frac{3}{7} \times \frac{1}{6} : \frac{1}{3}$ | = | 0,5 | 2,8 | 2,3 | 1,5 |

Anexo 9

E M E *

Instruções

NÃO VIRE ESTA PÁGINA ANTES DE LHE SER DADO O SINAL

Quando for dada a ordem poderá virar esta página e encontrará então uma série de 40 itens para resolver. Trata-se de figuras semelhantes.

Para cada item há um *desenho-modelo* na coluna mais larga; em seguida, *na mesma linha,* encontrará quatro desenhos parecidos, dos quais *somente* um é perfeitamente *idêntico ao modelo dado.*

Verifique — para cada item — qual é o desenho idêntico ao modelo e marque uma cruz bem visível sobre o mesmo (Nota: se errar poderá fazer um círculo em volta dessa cruz e marcar novamente).

Exemplo:

| Item | Modelo | Respostas | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| X | :I- | -I: | .I- | :I- | -I- |

Evidentemente deverá marcar uma cruz sobre a terceira possibilidade (que é a única idêntica ao modelo).

SIGA VERTICALMENTE OS ITENS
PELA ORDEM NUMÉRICA DOS MESMOS;

O TEMPO SERÁ LIMITADO
TRABALHE COM A MÁXIMA RAPIDEZ E PRECISÃO

* Preparado por Franco Seminério.

| ITEM | MODELO | QUAL É IGUAL AO MODELO? | | | | ITEM | MODELO | QUAL É IGUAL AO MODELO? | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 |  |  |  |  |  | 21 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  | 22 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  | 23 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  | 24 |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  | 25 |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  | 26 |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  | 27 |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  | 28 |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  | 29 |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  | 30 |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  | 31 |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  | 32 |  |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |  | 33 |  |  |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  |  | 34 |  |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |  | 35 |  |  |  |  |  |
| 16 |  |  |  |  |  | 36 |  |  |  |  |  |
| 17 |  |  |  |  |  | 37 |  |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |  | 38 |  |  |  |  |  |
| 19 |  |  |  |  |  | 39 |  |  |  |  |  |
| 20 |  |  |  |  |  | 40 |  |  |  |  |  |

Anexo 10

## ATIVIDADES PREFERIDAS *

Suponhamos que o Sr. é obrigado a fazer uma pesquisa:

Esta pesquisa comportaria as seguintes atividades:

— a) Visita a professores e autoridades técnicas para que lhe indiquem fontes e biibliografias para suas pesquisas.

— b) Visita a repartições oficiais ou instituições particulares para que lhe concedam autorização para consultar seus arquivos.

— c) Leitura de obras em bibliotecas.

— d) Leitura e recorte ou cópia de dados publicados em jornais e revistas, que lhe seriam fornecidas pela instituição para a qual estaria fazendo a pesquisa.

— e) Pedido e coleta verbal de informações e de dados junto de pessoas conhecedoras do assunto.

— f) Recopilação dos dados obtidos.

— g) Cálculo estatístico dos dados numéricos.

— h) Levantamento de mapas e quadros.

— i) Redação sobre interpretação e conclusões tiradas da pesquisa.

— j) Comunicação verbal, em forma de palestra, dos resultados de sua pesquisa.

— l) Discussão pública e controvérsia sobre as conclusões da pesquisa.

Ordene as atividades acima, não por sua importância, nem por sua seqüência lógica, *mas pelo prazer e gosto que o Sr. receberia* ao executá-las. Escreva o número um (1) junto àquela que mais lhe agradar e o número onze (11) ao lado da mais desagradável.

Feito isso, explique, brevemente:

a) O motivo de sua primeira escolha.

_____

_____

a) O motivo de sua primeira escolha:

_____

_____

* Preparado por F. Campos.

Anexo 11

## PREFERÊNCIAS *

*Instruções*:

Leia, três a três, as seguintes frases; depois compare os três tipos de atividades e escreva o sinal + diante da atividade de que mais gostaria e o sinal — diante da gostaria menos; deixe a outra em branco.

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1) | — Trabalhar exclusivamente na mesa de escritório | — Trabalhar na mesa, mas levantando-se ocasionalmente para atender ao público | — Atender exclusivamente ao público |
| 2) | — Realizar uma série de tarefas sempre na mesma ordem | — Alterar a ordem das tarefas, seguindo, porém, um certo sistema | — Realizar as diversas tarefas da forma mais variada possível |
| 3) | — Trabalhar com salário aceitável, mas certo e garantido | — Trabalhar com pequeno salário básico e o resto de acordo com merecimentos | — Receber unicamente de acordo com a produção |
| 4) | — Trabalhar isolado | — Trabalhar com 12 pessoas | — Trabalhar com tres pessoas |
| 5) | — Traçar os planos de trabalho | — Fazer executar os planos de trabalho | — Executar os planos de trabalho |
| 6) | — Calcular com ajuda de máquina | — Calcular com ajuda de papel e lápis | — Calcular mentalmente |
| 7) | — Planificar livremente e executar livremente | — Receber as normas gerais e executá-las livremente | — Seguir à risca o roteiro de execução ordenado |
| 8) | — Ler sobre economia | — Assistir a um curso sobre economia | — Trabalhar ao lado de um experto em economia |
| 9) | — Trabalhar em equipe com um colega, tomando para si a maior responsabilidade | — Trabalhar em equipe com um colega, deixando para ele a maior parte da responsabilidade | — Trabalhar em equipe com um colega compartindo a responsabilidade em partes iguais |
| 10) | — Manejar uma máquina de calcular | — Conservar em ordem alfabética a correspondência de uma firma | — Levantar gráficos de movimento e produção |
| 11) | — Submeter-se a uma prova escrita de economia | — Submeter-se a uma prova oral de economia | — Submeter-se a uma prova prática de economia |
| 12) | — Fazer a fabricação completa de um aparelho algo complexo | — Fabricar apenas uma pequena parte do aparelho em grande quantidade (em série) | — Dirigir a fabricação e dar apenas o toque final |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 13) | — Fazer pessoalmente a revisão de seu próprio trabalho | — Deixar a revisão de seu trabalho a outras pesssoas (supervisores ou inspetores) | — Revisar o trabalho de outras pessoas |
| 14) | — Supervisar a fabricação de um produto farmacêutico | — Determinar o custo de produção de um produto farmacêutico | — Determinar a composição do referido produto |
| 15) | — Trabalhar com uma máquina de calcular | — Montar uma máquina de calcular | — Vender máquinas de calcular |
| 16) | — Ensinar pessoas a usar produtos de perfumaria | — Determinar o custo de produção de produtos de perfumaria | — Inventar novos produtos de perfumaria |
| 17) | — Tomar um curso de vendedor | — Tomar um curso de redação de cartas comerciais | — Tomar um curso de contabilidade |
| 18) | — Copiar ditado | — Copiar um escrito | — Redigir pessoalmente |
| 19) | — Fazer propaganda comercial por carta | — Demonstrar a pessoas que o visitem a qualidade de seus produtos | — Realizar visitas pessoais para propaganda de seus produtos |
| 20) | — Prestar um concurso de rapidez | — Prestar um concurso de precisão (qualidade) | — Prestar um concurso duplo |

* Preparado por F. Campos.

Anexo 12

## CORREIO SECRETO *

Suponhamos que o Sr. seja funcionário da embaixada X, no estrangeiro, e receba um documento secreto, não assinado, de cujo conteúdo seja confidencialmente informado. Da comunicação deste conteúdo depende o prestígio de uma alta autoridade da embaixada.

Deve entregar este documento, pessoalmente, a determinada comissão reunida em Y, a 500 km do lugar onde lhe entregaram o documento.

O Sr. sai de X, de trem, com o tempo exato para chegar à reunião. Percorridos 250 km da viagem, o Sr. percebe que o documento não está mais em seu poder. Afortunadamente, o Sr. guardou uma cópia deste em sua residência.

Ocorrem-lhe então várias soluções.

Estude as seguintes e ordene-as de acordo com seu conceito do dever, numerando-as de 1 a 8, da melhor à pior.

— Continuar a viagem e, compareceste à reunião, confessar que o documento não está mais em seu poder mas que pode fornecer os dados essenciais de seu conteúdo.

— Voltar a X apanhar a cópia, e dar qualquer desculpa na reunião por estar atrasado 24 horas.

— Apresentar-se à reunião dizendo que seus documentos foram roubados.

— Apresentar-se à reunião dizendo que, sentindo-se perseguido, destruiu o documento mas que procurou decorar seu conteúdo.

— Telegrafar a seu empregado, indicando-lhe onde se encontra a cópia do documento e pedindo-lhe que o traga a Y, pessoalmente e de avião.

— Demitir-se.

— Como leva máquina de escrever, datilografar no trem um novo documento, com os dados que recordar, e não dizer nada com respeito à perda.

— Comunicar telegraficamente a seu chefe em X o que aconteceu e aguardar instruções em Y.

Caso o Sr. prefira uma outra solução indique-a a seguir:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

* Preparado por F. Campos.

## ANEXO 13

### DISCRIMINAÇÃO ÉTICA *

Leia cuidadosamente as seis ações descritas a seguir. Sob o ponto de vista moral, elas podem ser consideradas boas, indiferentes ou más.

Examine todas elas. Na 1.ª coluna, sob a letra Q (Qualificação), classifique cada uma delas como boa (B), indiferente (I), má (M) escrevendo no traço correspondente uma das letras indicadas nos parênteses.

Numa segunda leitura compare todas as seis ações e ordene-as de melhor a pior, dando o número 1 à melhor e o número 6 à pior e escrevendo esses números sob a coluna O (Ordenação).

| Q | O | Ações |
|---|---|---|
| | | 1. Um agente de polícia vê um rapaz de 14 anos que come maçãs numa quitanda aproveitando-se da distração dos quitandeiros. |
| — | — | O agente segura o rapaz, porém ele resiste e foge. O agente dá um tiro para o ar para o assustar, porém o rapaz não se detém e o agente dispara um segundo tiro numa perna do fugitivo, que cai ferido. O agente o segura, leva-o para se tratar num hospital e avisa a autoridade. |
| — | — | 2. Um agente de polícia que está de serviço foi convidado para fumar um cigarro por um cidadão que acaba de lhe pedir o endereço de um estabelecimento oficial. O agente aceita o oferecimento e agradece. |
| — | — | 3. Um agente de polícia, que está de vigilância, numa rua, abandona o serviço e pega um táxi para seguir um automóvel suspeito, dentro do qual lhe parece haver visto dois sujeitos com uma bomba explosiva. |
| | | 4. Um agente de polícia que não está de serviço percebe uma discussão acalorada entre quatro pessoas que jantam numa mesa próxima num restaurante. O assunto da discussão é futebol, cujos lances são julgados diversamente pelos discutidores. Como eles fazem muito barulho o agente dirige-se a eles, dá-se a conhecer e lhes pede que abandonem o local. |
| — | — | Eles se negaram a fazê-lo porém abandonaram a discussão, falando em voz mais baixa, daí em diante.<br>O agente, não querendo que o princípio de autoridade fique mal visto, obriga-os a sair à força imediatamente do restaurante. |
| — | — | 5. Um agente de polícia é assinante de um diário político de ideologia contrária ao partido que governa o Estado. |
| | | 6. Um agente de polícia é chamado por alguns transeuntes para colaborar na detenção de um louco furioso que está no meio da rua ameaçando os transeuntes com um punhal. O agente entra em uma loja e pede um cobertor. Provido dele, avança para o louco, o qual tenta agredi-lo. Ele, porém, consegue passar o cobertor por sobre a cabeça e os ombros do |
| — | — | louco, derrubá-lo ao chão e desarmá-lo. Na luta o agente fica com uma ferida incisa no antebraço. Os dois (o agente e o louco) são transportados ao ponto médico mais próximo, onde o agente vê que jorra sangue da cabeça do louco; diz então ao médico que trate primeiro o louco, porque ele pode esperar. |

* Original de E. Mira y López com instruções modificadas por F. Campos.

Anexo 14

## QUESTIONÁRIO DE BRUNETTI E NOVARA *

| | SIM | NÃO | ? |
|---|---|---|---|
| 1. Há regras positivas pelas quais se possa distinguir, com segurança, as pessoas más das pessoas boas? | — | — | — |
| 2. Acredita que, se você tivesse crescido em um ambiente mau, poderia ter-se transformado em uma pessoa desonesta? | — | — | — |
| 3. Para obter uma ordem, de fato, acredita ser mais eficaz a imposição ou a persuação? | — | — | — |
| 4. Acredita que, o mais das vezes, o bem praticado desinteressadamente, possa, em efeitos remotos, ser recompensado pelo bem? | — | — | — |
| 5. A coisa mais importante que se deveria ensinar a uma criança seria a obediência aos pais? | — | — | — |
| 6. A dignidade pessoal exige que se obtenha satisfação das ofensas recebidas | — | — | — |
| 7. Acredita que se deva respeitar, como pessoas humanas, a prostituta ou ladrões? | — | — | — |
| 8. Cuidaria do interesse de empresa o chefe de serviço que tomasse em consideração as críticas e as recomendações de subordinados? | — | — | — |
| 9. Há quem acredite que, tornando o trabalho mais agradável, obtém-se mais rendimento do que aumentando a vigilância. Isto é certo? | — | — | — |
| 10. Em princípio, pode-se aceitar a idéia de dar uma bofetada em uma criança? | — | — | — |
| 11. Acha necessário alterar muitas vezes a verdade quando se responde a uma criança? | — | — | — |
| 12. Em uma discussão, com seu próprio filho, é aceitável admitir-se que se estava errado? | — | — | — |
| 13. Em certos crimes seria necessário punir imediatamente, sem processo de espécie alguma? | — | — | — |
| 14. É verdade que os jovens se conformam ao modo de sentir da classe social à qual pertencem? | — | — | — |
| 15. É a disciplina o fator mais importante para a eficiência de uma escola? | — | — | — |
| 16. Os homens, se tivessem uma capacidade crítica mais profunda, seriam eles melhores e mais indulgentes? | — | — | — |
| 17. São os caminho tradicionais, em definitivo, sempre os melhores? | — | — | — |
| 18. Deverá o pai tomar as decisões dos seus filhos, enquanto estes são menores? | — | — | — |
| 19. Paga a pena cansar-se para modificar as situações injustas permitidas por todo o mundo? | — | — | — |
| 20. Por que razão se deve isolar os delinqüentes: para impedir que causem dano? (A), para puni-los (B), ou pelas duas razões (C)? | A | B | C |

* Tradução de Marcus Vinicius Machado Vieira.

Anexo 15

## OPINIÕES E ATITUDES *

Primeira Parte

Citam-se a seguir algumas opiniões, mais ou menos controvertidas, sobre a justiça. Manifeste sua opinião, grifando a palavra SIM quando concordar, NÃO quando discordar, TALVEZ quando não tiver opinião formada ou depender das circunstâncias.

O juiz deve ater-se à letra da lei, evitando a subjetividade das interpretações SIM NÃO TALVEZ

O juiz deve guiar-se pelo espírito da lei e aventurar-se, quando necessário, a interpretá-la SIM NÃO TALVEZ

O juiz deve obedecer ao senso de justiça moral quando houver oposição entre este e os dispositivos legais SIM NÃO TALVEZ

O juiz deve apenas examinar os fatos que ocorreram no ato criminoso e as circunstâncias que o envolveram SIM NÃO TALVEZ

O juiz deve olhar mais para as conseqüências que a sua sentença terá sobre o indivíduo SIM NÃO TALVEZ

A finalidade primeira e essencial da justiça é fazer com que o criminoso pague a dívida contraída com a sociedade SIM NÃO TALVEZ

A finalidade primeira e essencial da justiça é procurar reeducar os criminosos SIM NÃO TALVEZ

As pessoas que, pelos requisitos morais e de responsabilidade de sua profissão ou cargo, devem servir como exemplo aos outros, deveriam ter suas penas agravadas quando faltassem à lei SIM NÃO TALVEZ

As pessoas de nível cultural ou de responsabilidade social elevados têm direito a certas regalias quando cometem delitos comuns SIM NÃO TALVEZ

O que deve levar-se em conta no julgamento é exclusivamente o delito, nunca a categoria social do delinqüente SIM NÃO TALVEZ

As normas de direito são sempre justas e nunca devem ser discutidas SIM NÃO TALVEZ

As normas de direito poderão ser discutíveis algumas vezes, mas devem sempre ser acatadas SIM NÃO TALVEZ

Se as normas de direito perderem de vista que seu objetivo é a justiça, devem, não só ser discutidas, mas também não acatadas pelo juiz SIM NÃO TALVEZ

É imperdoável que um juiz, sob pretexto algum, se submeta às pressões dos poderosos ou das massas SIM NÃO TALVEZ

Há ocasiões em que se justifica essa submissão; por exemplo, quando agindo de outra forma a pessoa do juiz correr perigo ou outras pessoas estejam ameaçadas e, ao mesmo tempo, o atendimento a essas pressões não acarretar prejuízo grave para ninguém SIM NÃO TALVEZ

* Preparado por F. Campos.

INGLÊS
FRANCÊS
ESPANHOL
RUSSO
ALEMÃO
ÁRABE
JAPONÊS
ITALIANO
HINDU
TÂMIL
HEBREU
PERSA
HOLANDÊS
AGORA EM

# PORTUGUÊS

## *O CORREIO DA UNESCO*



PUBLICADO PELA FGV