

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO

SELEÇÃO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAIS COMO BASE DE AUMENTO DA PRODUÇÃO

ARLINDO VIEIRA RAMOS

Relatório apresentado ao "Primeiro
Congresso Americano de Medicina
do Trabalho"



BD/DASP
331.108.37
R1758

Departamento de Imprensa Nacional
Rio de Janeiro - Brasil - 1950

C.A. 6 C.
R-10-53

F
351.2
R175

PRIMEIRO CONGRESSO AMERICANO DE MEDICINA DO TRABALHO

Presidente — Professor Dr. JOSÉ PEDRO REGGI

Vice-Presidentes — Dr. JULIO D'OLIVEIRA ESTEVEZ
Dr. ISMAEL URBANT

Secretários — Dr. JORGE LUIS CURUTCHET
Prof. Dr. ARMANDO BUSTOS
Dr. BERNARDO LEIMACHER

Temas e Relatores Oficiais:

Absenteísmo :

Relatores — LEOPOLDO BARD e FRANCISCO PATARO (Argentina)

Patologia dos trabalhadores de petróleo :

Relator — ROMULO ARDAO (Uruguai).

Pneumoconiosis :

Relator — JOSÉ ANSOLA (Chile).

Alterações hemáticas de origem profissional :

Relator — DÉCIO PARREIRAS (Brasil).

Salubridade e insalubridade na indústria :

Relator — ISMAEL URBANT (Argentina).

Seleção e orientação profissionais como base de aumento da produção :

Relator — ARLINDO VIEIRA RAMOS (Brasil).

Patologia do trabalhador rural :

Relator — CARLOS ALBERTO BOCALANDRO (Argentina).

Ambiente nas indústrias pesadas e minas subterrâneas :

Relator — HUGO DE BRITO FIRMEZA (Brasil).

Reabilitação dos acidentados :

Relator — JOSÉ PEDRO REGGI e JORGE LUIS CURUTCHET (Argentina).

Cientistas da Europa que colaboraram: Convidados de honra:

Professor Thomas Edmund Stowell (Inglaterra), Professor
Luigi Carozzi (Suíça), Professor René Fabre (França), Profes-

sor Enrico Carlo Vigliani (Itália), Professor Alfonso de la Fuentes y Chaos (Espanha), Professor Angelo Voziano (Itália).

DELEGAÇÃO BRASILEIRA

Delegado da U.A.M.T. — No Brasil — Décio Parreiras.

Comissão Executiva — Presidente: Senador Hamilton Nogueira;
Vice-Presidente: Artur Pires; Membros: Artur Moura, Ivens
Freitas de Sousa; Adalberto Lyra Cavalcanti e Hugo Firmeza.

Comissão Técnica — Presidente: Min. Waldemar Ferreira Mar-
ques; Membros: Manoel J. Ferreira, Álvaro de Melo Dória,
Arlindo Vieira Ramos e Joaquim Faria Goes Filho.

ALGUMAS TESES, ALÉM DOS RELATÓRIOS

Jean Bernard — *Leucosis Benzênica*

Vitor Labbe — *Silicosis Pulmonar no Chile*

Leopoldo Bard — *Aspecto do Trabalho nos Frigoríficos*

Donato Boccia — *Biotipologia do Trabalhador*

Hugo Chiodi — *O Quadro Hemático nas Alturas*

Hamilton Nogueira — *Limite Mínimo de Idade nos Trabalhos de
Mineração*

Mariano Tissenbaum — *Modificações na Lei dos Acidentes de Tra-
balho.*

Leon Braier — *O Benzolismo na República Argentina*

Jorge Luis Curutchet — *Sobre a Reeducação, Readaptação e Reabi-
litação do Trabalhador.*

Francisco F. Rozas — *Problema das Síndromes Postcomocionais
nos Acidentes do Trabalho*

Jacinto Carbajo — *Cadastro Tuberculínico-Abreugráfico na Indús-
tria.*

Manoel J. Ferreira — *O Problema da Salubridade no Trabalho
Rural.*

Vitor Tavares de Moura — *Biotipo e Readaptação Profissional.*

Artur Pires — *Razões de Absenteismo no Trabalho do Comer-
ciário.*

Ivens Freitas de Souza — *Prevenção de Tecnopatias.*

Adalberto Lyra Cavalcanti — *Aspectos Econômicos da Orientação
Profissional.*

Álvaro de Melo Dória — *Aspecto Médico-Legal da Proteção ao
Trabalhador.*

Talino Botelho — *Alimentação do Trabalhador.*

Josefina Albano — *Orientação Social e Reajustamento no Trabalho*

Eurico Fernandes — *Dez Anos de Perícias para Seguro-Doença.*

Arlindo Vieira Ramos — *Inventário Psicotécnico de Alguns Pares
de Gêmeos.*

- Mário Deveze — *Odontologia Industrial. Condições Bucológicas dos Trabalhadores nas Fábricas de Tintas.*
- Juan Kaplan — *Resultados de Aplicação da Seleção Profissional.*
- Manoel Molina e Anibal Coccia — *Curvas Glicêmicas e Modificações do Eletrocardiograma em Vôo de Grandes Alturas.*
- Julio D'Oliveira Estevez — *Conceito de Aptidão.*
- Aldo Imbriano — *A Transformação de Alguns Serviços Insalubres em Salubres.*
- Gregório Fingermann — *A Experiência Argentina em Seleção e Orientação Profissional.*
- Tomas Insausti — *Polinevrite como Infortúnio do Trabalho.*
- Vicente Defelice — *A Insalubridade na Indústria do Petróleo.*
- Newton Alves Guimarães — *Afeções Alérgicas de Origem Profissional.*
- Décio Parreiras — *Patologia dos Trabalhadores de Petróleo.*
- Luis Abreu Sampaio Dória — *Seções Tendinosas em Acidentes de Trabalho.*
- José Varela — *Nota Prévia sobre a Investigação Polarográfica da Plomberia.*
- Manuel Menchava — *Pneumoconiosis.*
- Francisco Fernandes Rozas — *Lumbago e Lumbociática.*
- Júlio Ortiz — *Ambientes em Indústrias Pesadas e Minas Subterrâneas.*
- Alberto Delloca — *Intoxicações Profissionais e suas Repercussões sobre a Cavidade Bucal.*
- Alfredo Buzzo — *Contribuição ao Estudo do Efsan DM como Tóxico Profissional.*
- Vítor Labre — *Silicosis Profissional. Nove anos de Experiência no Instituto de Medicina do Trabalho do Chile.*
- Carlos Zelada — *O valor da Electroencefalografia na Seleção Profissional.*
- Carlos Rophille — *Alergia e Trabalho.*
- Aldo Imbriano — *Hipertensão Arterial Causada por Ruídos Industriais.*
- José Scuticchio — *Aspetos Importantes do Trabalho nos Frigoríficos.*
- Ambrósio Lezic — *Neumoconiosis.*
- Ubaldo Fernandez — *Gestação e Trabalho (Aspetos Médicos-Legais).*
- Júlio Obiglio — *Conceito Médico-Legal das Tecnopatias.*
- Enrique Arano — *Odontologia na Indústria.*

- Immelda O'Farrell — *Alterações no Sangue de Origem Profissional.*
- J. Emilio Otturi — *Necessidade do Ensino da Medicina do Trabalho.*
- J. C. Loza Colomer — *Marcha e Fadiga do Soldado.*
- Vicente V. Olguin — *Estudo das Alterações da Pressão Arterial em Relação com o Voo.*
- Juan Logascio e Pedro Barlaro — *Intoxicação Profissional no Meio Aeronáutico.*
- Mozart de Cunto — *Alimentação dos Trabalhadores em Ambientes Superaquecidos.*
- Lindomar Bastos Silva e Guilherme Franco — *Fadiga Crônica. Algumas Considerações de Ordem Metabólica.*

TRABALHO APRESENTADO PELO RELATOR
OFICIAL DA IV SEÇÃO (ORIENTAÇÃO E
SELEÇÃO PROFISSIONAIS) DO PRIMEIRO
CONGRESSO AMERICANO DE MEDICINA
DO TRABALHO, REALIZADO EM BUENOS
AIRES EM DEZEMBRO DE 1949.

REPUBLICA ARGENTINA
GOBIERNO FEDERAL
SECRETARÍA DE INTERIORES
ESTADO CIVIL
ACTA N.º 123456789
DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
A LOS DIAS 12 DE ABRIL DE 1980

SELEÇÃO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAIS COMO BASE DE AUMENTO DA PRODUÇÃO

ARLINDO VIEIRA RAMOS.

Médico, Técnico de Administração e Chefe
da Seção de Organização e Julgamento de
Provas do D. A. S. P.

A condição do trabalho como fator de doença, tem sido frisada aqui sob tôdas as formas.

Na primeira das nossas reuniões, lembrou-se, como exemplo e resultado da experiência, a alta proporção de perdas de vida na construção do Canal de Suez e o que vai sendo, nas indústrias insalubres, o aparecimento de moléstias, a invalidez precoce, e o abaixamento do nível vital por causas tóxicas, infecciosas e dependentes de poeiras ou "suspensoides".

Cabe, pela natureza do tema, realçar, agora, antes de mais nada, a importância e a responsabilidade dos fatores psicológicos na provocação das doenças, desajustes e ineficiência que acometem os trabalhadores em função do serviço que desempenham.

As tecnopatias podem comprometer, em grau crescente, o sistema nervoso, até atingir as partes mais nobres do cérebro. Independentemente dessas, contudo, perturbações psíquicas se refletem sobre o soma, bem como alterações funcionais dêste último perturbam o comportamento, em suas expressões mais elevadas.

O desajustamento no trabalho, o desgosto ao serviço, o baixo moral são causas freqüentes de distúrbios orgânicos que envolvem, conforme o caso, diferentes

aparelhos da vida vegetativa. Já não se podem considerar, por exemplo, as alterações circulatórias, sobretudo as que dizem com a pressão arterial, sem apreciar as condições emotivas do trabalho, assunto que reúne hoje, vulto considerável de observações do maior interesse prático.

Causas outras, ligadas aos aspectos psicológicos do trabalho, não só em relação com a pessoa do trabalhador em si, como também com as interações humanas nos grupos e equipas de trabalho, influem nos desajustamentos, na baixa produção, nas distorções da personalidade e provocação de neuroses e psiconeuroses.

Assim, ao lado das tecnopatias, que acarretam morte ou diminuição de capacidade, há necessidade de estudar-se, cada vez mais, a participação dos fatores psíquicos. Estes, igualmente, conduzem à incapacidade, baixo rendimento, desajustamento social, levando os trabalhadores ao desemprego, à incapacidade de ganho, ao cárcere ou ao hospital.

Se os males, predominantemente somáticos, podem trazer a morte, não menos importantes sob o aspecto social e económico, são os distúrbios provenientes de desajustes funcionais, por ignorância ou inabilidade no trabalho, por inadaptação temperamental ao serviço, por contra-indicações em aptidões e qualidades para desempenho das tarefas — que redundam também em incapacidade de produção e de ganho — primeiro passo para graves desajustamentos sociais.

Bem se conhece, hoje, a importância da seleção e orientação profissionais, na adaptação do trabalho ao homem ou do homem ao trabalho, no sentido de evitarem-se muitas causas de desperdício de energia humana. Proporciona-se com elas melhor aproveitamento do obreiro, dando-lhe colocação mais adequada, permitin-

do-lhe maior satisfação pessoal, diminuindo-lhe a fadiga, despertando-lhe maior alegria no trabalho, mais bem-estar, melhor conformação pessoal e com o grupo no qual serve. E como consequência se previnem muitas das perturbações psíquicas, nascidas e alimentadas no ambiente do trabalho.

Após a análise do problema nos acidentes, onde os fatores psíquicos logo foram realçados, se ampliou o estudo destes com orientação científica firmada nas diferenças individuais. Estas investigações esclareceram contra-indicações, com que foi possível evitar graves situações de *chomage*, desemprego, desajustamentos e neuroses, ao lado dos prejuízos econômicos, acarretados pela movimentação exagerada ou pelo "turnover" no trabalho.

A *Seleção e Orientação Profissionais* figuram assim como medidas de ordem preventiva nos desajustamentos e como medidas de caráter dúplice: — preventivo e corretivo, nos casos de baixo nível de produção.

Estes dois grandes instrumentos de ação concorrente, em sua feição humana e social, fazem, como se vê, parte da *higiene do trabalho*, quer se apreciem os aspectos somáticos, quer os psíquicos, mas ambos, na verdade, inseparáveis.

Bem adaptado ao serviço, o trabalhador resiste mais aos desgastes energéticos decorrentes de sua atividade; mantém maior sintonia corporal e mental, com o ambiente, instrumentos e situações inter-humanas no serviço; tem maior possibilidade de se prevenir contra doenças, ineficiência e desajuste ocupacional e social.

* * *

O conceito da palavra *seleção*, como expressivo dum processo que visa aumento de produção, deve-se a

TAYLOR que assim escreveu em sua obra fundamental (1) :

“Nosso dever consistia em providenciar que as 8.000 toneladas de barras fôsem colocadas nos vagões na proporção de 47 toneladas por dia e por homem, em vez de apenas 12 e meia, como estavam sendo transportadas anteriormente. E, além disto, era também nossa obrigação cogitar de que tal serviço fôsse executado sem discussões, greves e, de tal modo, que os operários se sentissem satisfeitos em carregar 47 toneladas em média, como as 12 e meia na forma antiga. Nossa primeira providência foi a *seleção do trabalhador*”.

Desde logo, então, ficou situado o problema da seleção de pessoal, como primeira providência, como fase primária na administração científica do trabalho, cujo objetivo é o aumento da produção nas empresas.

Realmente, é o problema inicial no que respeita ao tratamento e direção do homem. O setor da administração, que lida com o pessoal, dia a dia e cada vez mais, com maior confiança, se apoia na seleção racional do homem para o serviço, a fim de obter maior e melhor produção.

As críticas dirigidas, posteriormente, contra o Taylorismo não atingiram êste ponto básico, apontando restrições, resumidamente quanto aos seguintes resultados e normas (2) :

a) mecanização do trabalho do operário, tirando-lhe a iniciativa nos métodos de realização e assim tolhendo-lhe as manifestações da personalidade (tempo e movimentos previamente determinados ;

b) absorção completa do trabalhador pelo trabalho (silêncio a respeito ou ausência de providências

que auxiliassem o homem na recuperação das energias); e

c) multiplicidade de chefias (vários chefes para um executor). (3)

E, por outro lado, o crescente interêsse pelo aumento das utilidades e riquezas, que corresponde realmente a maior oferta de confôrto e satisfação coletiva, vem consolidando a conclusão tayloriana de que, antes de mais nada, cabe escolher o homem adequado para desempenho do trabalho, determinando-se antecipadamente se é capaz de dar o rendimento necessário.

Esta escolha deve ser feita, todavia, em base racional ou científica, com especificação prévia das tarefas que o homem vai desempenhar e depois exame de tôdas as faces da personalidade do candidato em função da análise do trabalho para isto realizada.

A necessidade da produção em massa multiplicou a divisão do trabalho, destacando, em maior número, tarefas grandemente especializadas, de modo a exigir desempenho mais rápido e perfeito das atribuições de cada homem. Isto obrigou logo a distinção entre as *funções de execução* e as *funções de direção ou chefia*. As primeiras (as de execução) em que o homem é responsável pelo resultado do seu próprio trabalho e as segundas, em que é responsável pelo trabalho de outros (subordinados, grupos ou equipes).

O desdobramento das funções de execução, limitando as operações atribuídas a cada um e conduzindo à automatização por vezes excessiva, levou as grandes organizações de trabalho, a crescente aperfeiçoamento no estudo do homem. E por isso, à seleção inicial bem aparelhada, se vem seguindo observação sistemática do elemento humano, para se evitarem os desajustes, para se assegurar maior estabilidade ao obreiro,

para lhe garantir bom rendimento desde o ingresso e para tornar o serviço duplamente satisfatório para o patrão (pela eficiência do trabalhador) e para o empregado (pelo agrado do bom rendimento, da boa remuneração e natural adaptação sem recalques ao serviço).

O artesanato na concepção de que, no caso, o executor acumula também as funções de direção, entrou completamente em decadência, até nas profissões liberais em que a situação de *empergador* e *empregado* se amplia, procurando o Estado, em tôda a parte, legislar a respeito.

Com o trabalho em grupo a necessidade de direção e coordenação dêesses grupos, impôs diretrizes novas a administração, cujas responsabilidades sociais são as mais importantes, porque a ela cabe o contrôle do rendimento comum.

Estando a eficiência dos grupos em razão da capacidade dos que administram, pode apreciar-se a importância das funções administrativas, a necessidade do seu estudo e ainda a da escolha de homens capazes para desempenhá-las.

A seleção para aumento da produção, evidentemente, deve atingir os cargos de execução, bem como os de direção, para resultado geral satisfatório, apenas divergindo os métodos de escolha, segundo a natureza do trabalho.

Não é justo que se seleccionem, com cuidados extremos, os modestos guarda-civis e nada se procure saber sôbre as aptidões e qualidades dos homens responsáveis pela gerência ou superintendência das emprêsas públicas ou particulares ou pela legislação de medidas que atingem fundamentalmente tôda uma nação.

Os estudos que se seguiram à sistematização tayloriana, evidenciaram a necessidade de maior atenção e

cuidado com o homem, cuja valorização representa, por si mesma, o progresso e a prosperidade das regiões que habitam. Em conseqüência, foram êstes os problemas que a investigação minuciosa do organismo humano fêz passar diante dos olhos e pensamento dos responsáveis pela direção de outros homens, no campo da produção:

1) humanização do trabalho (homem como medida do trabalho e não trabalho como medida do homem);

2) assistência, de todos os modos, no trabalho, fora do serviço e nas preocupações de ordem social e doméstica, para manter em ajuste perfeito, sem preocupações que desgastem as energias dêste organismo — que é o trabalhador, responsável pelo próprio sustento e, de modo geral, pelo sustento de toda a nação;

3) proteção e segurnança para auxiliar o desempenho do serviço e garantir ao homem melhor recuperação física e mental;

4) unidade de comando;

5) aproximação maior possível de patrões e empregados, para crescer o senso de colaboração e de lealdade, bem como conduzir o rendimento, de tal forma, que seja base do lucro comum, com responsabilidade e proveitos equitativamente divididos;

6) elevação do moral, de modo que o mérito, o valor e a eficiência dos que realmente dão rendimento, sejam as coordenadas máximas na direção das organizações de trabalho.

Estas conclusões resultaram primeiramente do estudo detido da constituição física e dos aspectos fisiológicos do trabalhador, mas se vão precisando, ainda mais, com a investigação dos fatores psicológicos. Sob

o ponto de vista mais moderno, que compreende o homem como um conjunto sômato-psíquico inseparável, já se pode reunir bom acêrvo de conhecimentos esclarecedores dos motivos da conduta e do modo de agir para modificá-la na sociedade, em benefício do homem que trabalha, e portanto ao serviço da coletividade, que dele realmente se serve para conforto comum .

Deve-se reconhecer na obra de Dill Scott (4), uma contribuição valiosa, quando, já em 1911, trazia para o inventário das causas capazes de melhorar a eficiência do obreiro, os seguintes elementos, em esboço, que sofreram depois sucessivas análises confirmadoras: 1) imitação; 2) competição; 3) lealdade; 4) especialização; 5) bom salário; 6) distrações; 7) condições higiênicas; 8) possibilidades de melhoria ou promoção.

Já na mesma época MÜNSTENBERG, punha em relêvo os aspectos psicológicos na escolha do homem capaz, isto é, na seleção, acentuando a necessidade das investigações que chamou de psicotécnicas (5). Não terminaríamos se fôssemos citar a participação de todos os que neste esforço por melhorar as condições do trabalho, graças à melhor adaptação do serviço ao trabalhador, trouxeram pelo estudo doutrinário ou experimental, contribuições valiosas e de utilidade prática. Não nos queremos reter nos aspectos higiênicos gerais e médicos desta questão, isto é, nessa obra que começou com RAMAZZINI (6) e que está a cargo de outras Secções, tal o vulto e a importância do que já foi realizado nesse sentido. Ficaremos apenas na consideração dos aspectos que a Seleção e Orientação vêm encarando, e cujos estudos teóricos e experimentais, já hoje, constituem consideráveis conquistas de que resultaram aplicações, no setor do trabalho, de interesse individual e social.

Parece oportuno salientar, no problema da Seleção, as contribuições trazidas pelos que se dedicaram ao estudo das provas, conceituação e diagnóstico das aptidões, de cujas pesquisas, de modo igual, se beneficiaram a Seleção e a Orientação profissionais. Mas também juntar a cooperação prestada pelos investigadores dos motivos do baixo rendimento e desajustamento no trabalho, entre os quais se identificam problemas ligados aos aspectos psicológicos do obreiro, sua capacidade para desempenho do serviço e melhor adaptação às condições físicas e sociais do trabalho, que necessariamente envolvem questões básicas de Seleção inicial e preparo depois do ingresso.

Referentemente à primeira parte, é preciso salientar o movimento em torno das questões objetivas ou testes que, transpondo as salas de aula, entraram a ser aplicados aos trabalhadores nas oficinas, interessando superintendentes e administradores, nas mais diversas organizações de trabalho.

O livro de LINK (7), que resume observações e experiências, dentro das fábricas durante a primeira grande guerra mundial (1914-18), marca o início duma obra, da qual havia de resultar as mais proveitosas conseqüências. Sendo a seleção de pessoal poderoso recurso para enfrentar as árduas situações de concorrência nas emprêsas particulares, tomou logo posição de relevo, esta fase primeira da racionalização dos serviços, nas atividades de guerra. Mais do que em qualquer outra situação, a guerra é uma monstruosa competição, e entre povos; assim se justificaria o aproveitamento de medidas intensificadoras da produção, que evidentemente favoreceriam os que tivessem melhor organização. Estas idéias, já vislumbradas na primeira grande guerra mundial, se consolidaram na segunda,

onde a seleção dos recrutas, ainda mais cuidadosa, se ampliou da primitiva investigação, quase limitada aos fatores intelectuais, para o campo mais amplo da pesquisa de toda a personalidade do candidato.

Mais um pouco, o sistema de seleção do pessoal se estendia às atividades caracteristicamente pacíficas, como se dirigiram os estudos de KORNHEUSER e KINSEUBY (8), em cujo livro se indicam diretrizes seguras a respeito. Já então, se evidenciaram grandes possibilidades de estabelecer por sistema rápido, econômico e satisfatório a escolha do pessoal capaz para o serviço, com as resultantes de ordem financeira e social que o processo acarretava como consequência natural.

As experimentações se vieram juntando até constituir esta norma que se encontra generalizada nas atividades dos que preparam homens para as forças armadas e dos que são responsáveis pelo destino e progresso das empresas particulares. O movimento empolgou também os serviços públicos civis dos países mais adiantados, onde o sistema do mérito já figurava claramente na legislação.

Na atividade ainda inicial, como grandes figuras de pioneiros na aplicação das técnicas, aparecem com relêvo os seguintes vultos cujas obras são dignas de ser meditadas pelos que desejam contribuir para o progresso desses conhecimentos:

A escola do Instituto de Rousseau em que se projetam as figuras máximas de CLAPAREDE (9), P. BOVET (10) e LEON WALTHER (11); os investigadores franceses representados por PIERON (12), LAHY (13) e BUYSE (14); a escola de Bruxelas com SOLLIER e DRABS (15), VARMEYLEN, CHRISTIAENS; (16) os pesquisadores ingleses com MYERS (17), BURT, VERNON (18) e SPEARMANN (19); os dedicadores pioneiros na Es-

panha, com a figura proeminente de MIRA Y LOPES (20) e sua escola, onde fulge CHLEUSEBAIRGUE (21), como a escola de MADARIAGA (22); os investigadores da psicotécnica na Rússia, salientando-se SPIELREIN e SIRKIN (23); e os italianos com GEMELLI (23-A) à frente; os grandes e minuciosos técnicos da Alemanha, com PIORKOWSKI (24), GIESE (25). MOEDE (26), LIPMANN (27), BOGEN (28), TRAMM (29), POPPELREUTER (30), BAUMGARTEN (31), RUPP (32) e a grande plêiade dos cientistas americanos, com impressionante visão prática dos problemas, como BINGHAM (33), VITELES (34), FRYER (34-A), O'ROURKE (35), MOORE (36), OTIS (37), THORNDIKE (38), FREEMAN (39), TERMAN (41), etc., etc. Não poderia o movimento deixar de estender-se para todos os quadrantes do mundo, com repercussão ampla, ainda que retardada, em nosso país em que sobretudo a atividade incansável de ROBERTO MANGE (42), ÍTALO BOLOGNA (43) e também de LOURENÇO FILHO (44) e estrangeiros contratados como OBREDANNE, ANTIPOFF, MIRA Y LOPES e LEON WALTHER, prepararam o campo para as primeiras aplicações do problema da seleção de pessoal nas empresas particulares (45). E' preciso salientar o esforço, em que na Argentina se vem empenhando, no mesmo setor, divulgadores e pioneiros, entre os quais se salientam, ALFREDO CALCAGNO, A. PALACIOS, FINGERMAN, KAPLAN, ALFREDO ESTEVEZ, HERZFELD, SZEKELI etc.

E' evidente que não só os processos de testar os homens quanto às suas aptidões, se beneficiaram com tão numerosas investigações, mas igualmente tôdas as atividades destinadas a garantir o bem estar, a satisfação e a melhoria das condições de trabalho, que ganharam com estas conquistas, diretamente ou por conclusões laterais. Não se deve esquecer que o estudo

da monotonia, da fadiga, da boa colocação do material para aumentar o rendimento e, portanto da racionalização dos serviços, se deve, em pesquisas minuciosas, a um LEON WALTHER, que em repetidas investigações sobre o problema do conforto entre os trabalhadores, orientou atitudes de maior atenção para o estudo psicológico do obreiro no ingresso e para seleção dos mesmos por suas aptidões. Temos também que salientar os trabalhos da Universidade de Harvard, quanto ao estudo da fadiga, que envolvem questões de seleção de pessoal, mesmo porque a esta seleção interessa tudo que diz respeito ao homem, desde suas características físicas, até suas distorções psíquicas mais típicas e freqüentes, conforme o tipo do trabalho. Assim, as investigações cuidadosas durante 12 anos, das condições mais favoráveis para desempenho dos serviços, resumidas nas obras de ROTH LISBERGER e DICKSON (47), cujos trabalhos notáveis esclarecem a posição dos fatores psicológicos, como o alto moral, o senso de competição, o estímulo do trabalho em equipe, em face dos de ordem física ou ambiental, como a iluminação, as instalações, e sobretudo salário alto, tidos anteriormente como proeminentes no problema.

Não se devem esquecer as aplicações práticas da psicologia sistemática ou mesmo intuitiva que, com base na experimentação de laboratório ou nas aplicações em agrupamentos humanos, vieram trazer conclusões sobre dados que revelam verdadeiro conhecimento do homem que é, aliás, em sua face psicológica, o objetivo da seleção, ao lado do conhecimento do trabalho para racional adaptação de um ao outro. Assim, as observações de ROBERTO OWEN (48), também pioneiro entre os administradores esclarecidos na direção dos homens, tratando-os, como homens e não como

máquinas ou rodas duma engrenagem, na concepção da assistência social ao trabalhador.

Cada vez mais, as aplicações da psicotécnica, que resultam no conhecimento melhor do obreiro, antes de ingressar no serviço, se estende a tôdas as faces da personalidade e, ao mesmo tempo, se generaliza nos diversos setôres de trabalho.

E a seleção de pessoal passa a ser no strês aspectos a seguir, positivamente uma atividade de alto alcance social :

Para o trabalhador por :

- 1.º) servir-se mais adequadamente de suas aptidões e capacidade.
- 2.º) dispender por isso mesmo, menos energia e esforço na produção;
- 3.º) aumentar sua produtividade;
- 4.º) fazer jus a maior salário, habilitando o patrão a proporcionar-lhe isso, graças ao rendimento maior;
- 5.º) considerar-se mais satisfeito no serviço;
- 6.º) obter mais alto nível de vida e assim mais conforto.

Para o patrão por :

- 1.º) admitir com segurança empregados mais capazes e produtivos;
- 2.º) evitar as mudanças freqüentes de pessoal;
- 3.º) possuir empregados mais ajustados e satisfeitos no trabalho;
- 4.º) harmonizarem-se mais a direção e os executores;
- 5.º) diminuir os prejuízos com novas admissões e dispensas de pessoal incapaz;
- 6.º) poder orientar a administração na base do rendimento e do mérito.

Para a sociedade por :

- 1.º) contar no setor da produção maior harmonia entre patrões e empregados;
- 2.º) aumentar a quantidade das utilidades a consumir;
- 3.º) melhorar o nível de vida em geral;
- 4.º) diminuir os desgastes e desajustamentos pessoais;
- 5.º) prosperarem as organizações de trabalho, em cujo rendimento se fundam o confôrto e prosperidade coletivos.

Não demorou que a oposição contra o taylorismo procurasse envolver a seleção, como se fôsse ela apenas uma expressão vaga ou secundária do sistema dêste autor e cujo combate ao mesmo sistema, por várias faces, acarretasse inevitavelmente o envolvimento desta iniciativa de tão grande proveito social. Os inimigos do aumento da produção nas fábricas todos nós sabemos quais foram e são êles: — os sindicatos e os grupos de obreiros insatisfeitos, que continuam, como no tempo de TAYLOR, a agir segundo o “sistema de fazer cêra”, isto é, de não produzir nada ou pouco, procurando fazer sentir que estão trabalhando bem e devem ganhar tanto quanto os outros pelo sistema do pagamento por dia, escondendo assim a sua vadiagem e ineficiência. São êstes os argumentos que se foram desenvolvendo por êstes grupos estimulados pelos muitos interêsses em jôgo:

- 1.º) a seleção conduzia a eliminação sem piedade dos reprovados nas provas da mesma seleção;
- 2.º) que o trabalho, visando maior rendimento, considerava apenas os aspectos do tempo e produção, sem atender as exigências específicas do trabalhador.

MIRA Y LOPES (49), retrata, neste trecho, o problema :

“Y de hecho, en los países en que se implantó la selección de los trabajadores se suscitaram violentos protestos de las organizaciones sindicales e gremiales de éstos, és que en virtud de la selección, quedaban si pan multitud de obreros mediocres e deficientes que, hasta entonces, habian podido trabajar confundidos en la massa de sus compañeros”.

O sistema, apesar de suas incontestes vantagens sociais, sofria a pressão de organizações interessadas na discórdia de classes e que sempre se caracterizaram por sugerir aos trabalhadores atitudes contrárias às normas de alta produção. E já agora, procurando abrigar-se sob o argumento de que protegiam indiretamente os incapazes e desválidos.

O movimento teve o mérito de focalizar uma das faces mais típicas da seleção, adotada pelos racionalizadores da escola tayloriana. Esta seleção baseava-se, exclusivamente no rendimento global do obreiro. Com o investigar as possibilidades máximas do trabalhador no serviço, não olhava para as repercussões da atividade em tal nível, no curso do tempo, sobre o organismo do homem que trabalhava.

Era uma falha que decorrera da deficiente formação biológica e psicológica do fundador do sistema da administração científica do trabalho. Acentuava-se então, a crítica decantada de que o taylorismo considerava o homem apenas como uma roda da engrenagem industrial e que seu sistema constituía um verdadeiro mecanismo criador de *surmenage* ou de esgotamento.

Apesar de o célebre engenheiro americano ter considerado com carinho o problema da fadiga, buscando, no início de suas experiências, informações precisas a respeito desse problema e acentuando sempre ao referir-se ao rendimento alcançado pelos trabalhadores, sob o sistema de sua administração, que este rendimento se prolongava por muitos anos sem descontinuidade, o argumento atrás referido veio preocupar os responsáveis pela direção dos estabelecimentos. Era não obstante, intuitivo que qualquer sistema que trouxesse desgaste exagerado da maior força no trabalho — que é a energia humana, — não poderia sobreviver como processo de aumento de produção ou de racionalização de serviços.

Este método empírico de escolha inicial dos empregados representa a primeira fase da seleção profissional. MADARIAGA chama-o, por eufemismo, fase de *seleção técnica*, para contrapor a segunda fase, por todos denominada, de *seleção psicotécnica*. Com as expressões a seguir ele objetiva bem os característicos da seleção empírica atrás referida (22) :

“El tipo de selección mas empleado, sobre todo en las industrias de construcción mecánica, es el de la *selección técnica*, por el qual se sobmete ao obrero a una prueba profesional en el proprio taller; se le hace construir una pieza determinada, cuyo modelo e instrucciones se le entregan, y se comprueba después la factura de la pieza ejecutada, el tiempo invertido y los materiales y preparación de la maquina y de las heramientas que ha necesitado”.

Tal tipo de seleção vem sendo substituído pelo psicotécnico, que, como o nome indica, utiliza exames psicológicos ou psicotécnicos, isto é, pesquisa das predisposições naturais, independentes dos componentes aprendidos do comportamento. Realiza assim, preliminar pesquisas das aptidões na seleção para o trabalho.

O mesmo MADARIAGA assim louva o novo método, aliás já consagrado :

“El método lhen a todas las condiciones que hemos assinalado para una boa selección”. “Inutil, advertir, finalmente, que el método cumple con la última condición de correlación entre la aptitude y la profesión, ya que esta és precisamente el objetivo cierto de todo o processo psicotécnico” (22).

Colocada nestes termos de ajustamento das aptidões individuais às exigências funcionais do trabalho, a nova diretriz desdobra dêste modo a rotina da técnica seletiva: — 1.º) a análise funcional do trabalho, abrangendo a indicação das aptidões necessárias à execução das tarefas; 2.º) a aplicação dos testes das aptidões correspondentes a essa antecipada análise do trabalho.

Tais formas modificadoras do primitivo critério, não só previnem os desgastes energéticos e os desajustamentos no trabalho, como oferecem oportunidade para maior aproveitamento dos candidatos, pois os alijados em provas para atribuições incompatíveis com suas aptidões num caso, se colocam excelentemente, em outros, onde seus pendores se adaptam às funções que vão desempenhar.

Esta situação representa a segunda fase da seleção profissional, a psicotécnica, que atende aos

aspectos mais graves das críticas anteriores. Torna o homem o centro das atividades no trabalho, como bem acentua GEMELLI (23-A), pioneiro da seleção profissional na Itália:

“Il motivi que agiscono sull’ attività humana nell’ industria quelli che agiscono sui salariati, como quelli que agiscono sui datori di lavoro, sono sempre il gadagno e il profitti. La psicotecnica, ponendo il lavoro umano el centro dela attività industrial, mostre che il vantaggio del salariati come quello del datori del lavoro coincidono e stanno precisamente nel fare in modo qui guadagno e il profitto del salariato sia piú largamente assicurato mediante una maggiore valorizzazione dell’ operaio stesso”.

O eixo da questão apenas se deslocara, porque o objetivo do aumento da produção persistia, ampliando-se para abranger a mais, a simultânea valorização do homem, pela aplicação adequada de suas aptidões.

O estudo das aptidões, por outro lado, vinha sendo o problema crucial nas investigações pedagógicas, no fim do último século. Apesar do incontestável interêsse que oferecia, para conhecimento dos alunos e adaptação da escola às disposições e tendências dos mesmos, ALFRED BINET escrevia em seu notável livro sôbre “Les Idées Modernes sur les Enfants”, onde apresenta, estudos objetivos sôbre provas de aptidões mentais, ainda nos primeiros anos do nosso século :

“Ces aptitudes sont-elles definies?

A-t-on cherché la possibilité de les utiliser?

A-t-on fait un rapprochement entre les apti-

tudes mentales des enfants et les metier et professions dont ces aptitudes les rendre capable? Malhereusement, non”.

Era, contudo, a indicação da estrada por onde devia enveredar-se a Orientação Profissional, ainda balbuciante, embora reconhecida, como grande necessidade social, desde o tempo de Platão.

E' conveniente recordar êste momento, a fim de situar a encruzilhada, na qual a Seleção e a Orientação Profissional se encontraram, para auxiliar a solução do problema de recrutar o melhor homem para o trabalho e assim assentar as bases psicológicas e sociais, que por tais processos chegavam ao aumento da produção.

Os testes ou as provas de aptidões, usadas a princípio nas escolas, passaram a ser aplicadas nas fábricas, e nos candidatos a emprêgo, com as modificações inspiradas no gênero do serviço.

De comêço, não distinguiram os aplicadores as aptidões escolares das pròpriamente ergológicas ou funcionais. O método analítico decompunha a pessoa em multidão de qualidades ou disposições, cuja soma devia constituir o todo, merecendo a crítica que se lhe atribuía de fazer da personalidade uma “poeira de aptidões”. Por outro lado, não se fixavam diferenças entre os pendores para as disciplinas escolares, de ordem teórica e os fundamentos da capacidade para exercício dos trabalhos. A idéia de rendimento estava clara entre os três característicos das aptidões escolares estabelecidos por CLAPAREDE (9), mas em forma ainda acadêmica.

Duas dificuldades, a que se seguiram dois equívocos, atravessaram o caminho dos pesquisadores: — a suposição de que a pessoa fôsse um mosaico atomís-

tico de aptidões que se somavam e a crença de que as aptidões, para o trânsito na escola, fôsem completamente idênticas as que garantiam a eficiência no trabalho.

As diferenças individuais, nos mais diversos atributos, quer de ordem física, quer fisiológica ou mental, esboçavam, já por si, uma possibilidade de escolha que se não justificaria, se todos fôsem iguais. Dêste modo se assentaram os fundamentos dos dois processos :

- a) a escolha do trabalhador mais capaz (Seleção); e
- b) encaminhamento do jovem para preparo, estudo ou profissão mais adequada às suas aptidões (Orientação).

Naturalmente, a atribuição do trabalho mais conveniente, segundo às disposições naturais de cada um, levaria a situação de maior ajustamento social.

“O exercício de trabalho por pessoa que não tem aptidões definidas para o mesmo, conduz a situação desfavorável de maior esforço, de maior gasto de energia, de desajustes que não atingem certos trabalhadores mais bem dotados de disposições naturais para estas tarefas” (50).

O mesmo havia de suceder aos que desejavam dedicar-se a estudo para aprender ofício ou profissão.

Sôbre o assunto, escrevíamos há pouco (51) :

“O trabalho bem escolhido, bem ajustado será aquêle que não exige sacrifícios energéticos grandes de quem o exerce. E' como uma parte integrante da vida; é mesmo uma necessidade que deve ser satisfeita e que, sem tal satisfação, o homem não pode viver feliz”.

Realmente, se assim não fôsse, seria dispensável a pesquisa das aptidões.

Duas são, então, as vantagens que o estudo das aptidões oferece para as atividades profissionais. A primeira, com o permitir a escolha da tarefa acertada para quem não se iniciou ainda no trabalho; a segunda, com o fornecer oportunidade para dar, a cada um, certo gênero de serviço mais de acôrdo com suas energias, fatores orgânicos e inatos, não lhe distorcendo a personalidade.

Tem o problema da investigação das aptidões lugar destacado, igualmente na Seleção e na Orientação Profissional, de modo que as pesquisas feitas, em um dos setôres, vêm necessariamente beneficiar o outro. Embora as técnicas da Seleção e da Orientação Profissional divirjam no estudo dos trabalhos (com a análise funcional, num caso, e a monografia profissional, noutro) e também no exame do homem (no joven e com exame da pessoa antecipada ao do trabalho, na Orientação, e no adulto e com exame do candidato, posterior ao da tarefa, na Seleção), as duas grandes partes em que hoje se divide a psicotécnica, têm que caminhar conjuntamente para oferecer à sociedade os benefícios que tais investigações permitem proporcionar às coletividades que às adotarem.

Não são evidentemente contrárias, nem estão em contraposição; numa, se escolhe o homem capaz para o trabalho, e noutra, a profissão adequada para o homem; numa, está a oferta de vários homens para a escolha do melhor e noutra, a orientação do homem para vários ofícios ou profissões. A divergência é apenas aparente, pois seus métodos, processos e técnicos são cooperantes.

Não se pode, todavia, esconder o receio de que processos ou técnicas falhos ou apressados venham desmerecer tão valiosos recursos de aproveitamento do homem no trabalho, com as decorrentes possibilidades de aumento da produção.

O fracasso da concepção analítica da personalidade nesses aspectos, deixou entrever qual o caminho mais acertado, no diagnóstico das aptidões profissionais. As tendências dinâmicas e prospectivas do psiquismo humano, ao lado da capacidade de compensação integral em relação com o sômato-psiquismo, levando a suprir deficiências de qualquer órgão com melhoria de funções de outros, esclareceram que as aptidões elementares, julgadas como capazes de se somar, não traçavam senão perfil incompleto da personalidade, que se adapta originalmente, conforme as solicitações ou dificuldades das situações.

E' como bem diz CHLEUSEBAIRGUER :

“... no debe servir para descubrir en el examinando una aptitud psiquica isolada e sin vida propria dentro del acto ergológico, sino para averiguar le existencia y prodominio en el sujeto de ciertas combinaciones de aptituds psiquicas caracteristicas para otros tantos conjuntos ergológicos”. (52).

Daí a necessidade de se juntarem investigações globais que recebam, segundo as necessidades específicas de cada caso, o esclarecimento de pesquisas analíticas mais ou menos profundas no setor pessoal que interessar.

O exame psicológico ou psicotécnico, na Seleção e na Orientação, deve recorrer-se também dos psicodiagnósticos globais que iluminam tôdas as faces da

personalidade, sem contudo, desprezar certos detalhes chamados analíticos, consoante o caso em aprêço.

Os problemas estatísticos precisos das quantidades se vem aliar ao da valorização das qualidades, resultando dêsse consórcio, melhor julgamento geral. É preciso não contentar-se com as apreciações unilaterais, mas atingir fundo no problema pessoal, não dispensando o exame de tôdas as faces da personalidade, em corte horizontal e transversal (em profundidade e extensão), para um retrato que exprima o estado atual e permita a visão também das possibilidades de mecanismos de adaptação, em face das modificações várias das situações a serem encaradas. Dados objetivos e subjetivos se ajuntam para o fim colimado.

Mas, certamente, a diretriz mestra é que o entusiasmo por certas técnicas não suscite o abandono da investigação em grandes setores da personalidade; que a biotipologia, já assentada em bases experimentais, pela sistematização dos traços do temperamento pela escola de SHELDON (54), não se arvore na possibilidade de ditar, por si sòmente, as normas da Seleção ou da Orientação; que igualmente a pesquisa da face intelectual da personalidade, apesar de sua tendência para encarar mais as reações globais da “compreensão, crítica e criação”, em face dos elementos com que o homem vai lidar (idéias ou símbolos, coisas e pessoas), segundo a magistral concepção de THORNDIKE, não procure empolgar completamente o problema, para dar-lhe feição unilateral; que os psicodiagnósticos projetivos (RORSCHACH, TEMÁTICO, INVENTÁRIOS, ROSENZWEIG, etc.), ou baseados em movimentos expressivos (JUNE DOWNEY, MIOCINETICO, etc.), não polarizem, de todo, a investigação, conservando-se no justo lugar de preciosos informadores sôbre as faces temperamentais e caracteroló-

gicas, ajudando, é certo, fundamentalmente na interpretação do ajustamento da pessoa consigo mesma, com os outros e com o ambiente, sem se tornarem exclusivos.

Não se pode, tentado pelo desejo de simplificação, reduzir o trabalho árduo de conhecer a personalidade e prever as suas futuras reações, olhando apenas a brevidade do exame e não a amplitude e o valor dos dados colhidos para posterior contraprova. O problema da fidedignidade e da validade, em todos os exames, deve estar presente, cada vez mais, sob o contrôle rigoroso da observação e da experiência, para não se desmerecerem os diagnósticos e prognósticos sôbre os jovens que se orientam profissionalmente ou sôbre os adultos que procuram trabalho.

Exames totais, globais, esclarecendo tôdas as faces da personalidade, sob o aspecto físico, fisiológico, biológico, intelectual, temperamental, caracterológico e tendências prospectivas gerais do *Ser*, *Valer*, *Dever*, *Farecer*, *Fazer* e *Querer*, deverão ser os elementos para poder emprestar aos processos de exame, nível científico digno de confiança.

* * *

Qual a posição dêstes dois problemas (Seleção e Orientação) em face das necessidades sociais, em países que, novos, lutam contra a produção deficiente?

- Devem ser desenvolvidos separadamente?
- Isoladamente?
- Juntos e cooperantes? ou
- Primeiramente um e depois os outros? ou
- Predominantemente um ou outro?

Depois de estudadas e validadas as técnicas razoavelmente, é por certo, êste um dos aspectos de maior

importância e que tem realmente foros da grande atualidade.

Era natural que a Seleção, a princípio, tomasse a frente e fôsse a maior preocupação dos estudiosos no assunto; atendia mais depressa aos interesses da escolha e colocação; servia imediatamente ao problema prático do recrutamento de pessoas qualificadas para o trabalho; dava logo resultados, enquanto a Orientação se mantinha no terreno das previsões, prometendo sucesso em futuras gerações. A verificação experimental e a documentação viva dos resultados na Seleção podiam ser apreciados com objetividade e dentro de curto prazo. Por outro lado, mantinha-se a Seleção mais perto do diagnóstico, do estado atual, enquanto a Orientação se integrava nos processos prognósticos, mais difíceis, de conclusão posterior, sujeitos à intercorrência de fatores contingentes vários que aumentam na proporção do tempo decorrido.

Gerentes de emprêsas e técnicos começaram cêdo a cooperar na aplicação e estudo dos métodos e tipos de Seleção Profissional. Não havia necessidade de interessar outros elementos ou setores. A Seleção, pelos seus resultados, podia financiar a si mesma e estava assim amparada. As emprêsas particulares viram no método possibilidade de melhoria de seus negócios e aliaram-se a fim de manter e desenvolver centros técnicos para realizar a seleção dos empregados.

Nos Estados Unidos, os inquêritos de SCOTT, CLOTHIER, MATHIEWSON (55) e outros evidenciaram no decênio de 1930-40 um aumento considerável no uso dos processos de seleção, em 231 industrias que abrangiam milhões de empregados e representavam realmente a fôrça da produção no país.

Os processos de escolha inicial dos empregados por exames e provas, seguindo-se ao contrôlo médico da sanidade, entrou para a rotina da administração de pessoal, em todos os tipos de organização. Como decorrência dessas iniciativas, avolumou-se a contribuição científica a respeito, se bem que a princípio apenas em função da quantidade, sem contraprova suficiente da validade do testes utilizados.

Como consequência inevitável foi crescendo também a corrente dos críticos e condenadores. E, aí do progresso do mundo, se não os houvesse!

Objetaram logo que a Seleção era uma arma apenas a serviço dos empregadores; que não satisfazia as necessidades do futuro, descurando de preparar os próximos substitutos dos trabalhadores; que deixava à margem os que não venciam as provas seletivas; que não era medida de grande interesse social e humano, porque visava somente a produção; que tinha sempre causas de erros que não eram corrigidos com abandono completo dos fracassados no exame inicial; que devia melhorar seus sistemas para merecer aceitação.

Muitos destes argumentos vinham do tempo em que a seleção era apenas empírica e não usava os processos psicotécnicos que lhe garantiram a possibilidade de selecionar também pelas aptidões e assim diminuir ou fazer desaparecer o número dos que não podiam ser aproveitados.

Outros pontos-de-vista salientam a necessidade de ser aliada à Seleção, as providências da Orientação Profissional: — Orientação comum, típica para jovens, de modo geral, e Orientação especial, para adultos, nos casos de desajustamento e Readaptação Profissional.

O interesse que merecem no processamento da Orientação Profissional, o estudo e aplicação prática das

aptidões, com os novos rumos da Seleção Profissional torna intercomunicante os dois grandes processos, não só no terreno da doutrina, como no das aplicações.

A Seleção Profissional instituída, já nos serviços públicos (56), já nas fábricas, organizações comerciais e empresas de trabalho, sob todas as formas, de acordo com o que solicitar o estado do mercado e exigir o recrutamento, compreende estes dois tipos: *Seleção por Possibilidade* ou *Aptidões* e *Seleção por Eficiência*, que podem ainda associar-se (50), e assim cercar completamente o problema, dando-lhe solução de alto alcance prático.

Evidentemente, não consegue a Seleção, contudo, responder às advertências relativas à preparação conveniente dos novos trabalhadores ou a readaptação de desajustados. Lidando com adultos em fase de vida, cuja produção é um *dever* (para sustento seu e de dependentes) e cujo trabalho lhes é um *direito*, pelas condições do *full employment* (57), está a prática da Seleção na obrigação de assentar os fundamentos, para que a produção do homem seja a mais satisfatória possível, consoante suas disposições naturais e melhor adaptação ao serviço. E que a todos seja assegurada a possibilidade de obter emprego e de produzir, embora com capacidade física diminuída, para que todos forneçam seu contingente pessoal na criação das utilidades, de que não se utilizam somente a massa dos que produzem, mas ainda os incapazes, os desválidos, os velhos e os mais diversos tipos de homens improdutivos que, apesar disto, são homens e a coletividade, cada vez mais, está no dever de lhes assegurar um lugar, como seres humanos, dentro da sociedade.

Lidando a Orientação Profissional preferentemente com jovens, nos quais investiga, em todos os ângulos, seus pendores, interesses, aptidões e tendências, em corte vertical e horizontal da personalidade, por largo prazo da sua vida até a adolescência, é um processo que permite antecipar-se à Seleção, oferecendo pessoas já encaminhadas nos setores de sua preferência e com habilidade profissional pelo menos esboçada, para resistir às agressões sociais perturbantes em face de situações de desajustamento. Fornece, por outro lado (já organizada), recursos às profissões para as quais êstes foram encaminhados, aparelhando também o país de elementos capazes de formar os futuros trabalhadores em alto nível, auxiliando, por outro lado, a Seleção nos casos de ineficiência, mudança de métodos e de serviços dos trabalhadores adultos, com suas escolas anexas às fábricas ou ao emprêgo ou com as instalações necessárias para realização do chamado sistema de aprendizagem. O desenvolvimento dêsse amplo programa requer naturalmente para a Orientação Profissional, tempo e gastos. e o sucesso não se pode desejar seja imediato. Como os grandes problemas educacionais, tem visão prospectiva, para o futuro; sua ação é lenta, infiltrante ainda que real e inconteste. Impossível seria aparelhar, dum momento para outro, um país para cumprir as exigências da Orientação Profissional que cobrisse tôdas as profissões e se alargasse pelos vários setores geográficos, encaminhando se não todos os jovens, pelo menos aquêles, cuja instrução abordasse o nível secundário.

Tal trabalho é árduo e exige tempo. Para avaliar seu grau de dificuldade basta lembrar que nos Estados Unidos, onde os problemas da Orientação Profissional vêm sendo encarados de modo sério, quer na divulgação de seus propósitos, quer na sistematização das técnicas,

no dizer de Mc MURRAY (58), pelo menos metade da população não conhece o que vem a ser esta palavra e quais os intuítos do movimento nesse sentido. Dí-lo textualmente: — “It is questionable whether half of the population of United States today has even heard of vocational guidance or has any conception of what is it” (58). E’ de notar-se a dificuldade que hão de encontrar países ainda novos, com grandes embaraços quanto às comunicações entre seus diversos Estados e quanto à ministração do simples aprendizado das primeiras letras, para enfrentar êste problema, não só no que diz respeito ao recrutamento de professôres para êste tipo de ensino, em todos os pontos do território, como para convencer pais e alunos das necessidades duma formação assim orientada.

Realizada ainda a Orientação em bases seguras e em setôres bem delimitados, o problema do ingresso no emprêgo não tem a forma rígida e contínua, sendo dinâmica e sujeita a revisão, como bem assegura CLEUSEBAIRGUE (52) : “Nem com a orientação o problema está encerrado, porque as profissões mudam também. Os novos inventos afastam todos os anos do trabalho produtivo, milhares de profissionais que são substituídos pelas máquinas”. Assim evidentemente ,torna-se cada vez mais necessária a associação dos dois processos, que não devem estar separados, mas pelo contrário, unidos e articulados, integrando um todo, para soluçã dos mesmos problemas sociais que enfrentam.

Não são nem as técnicas, nem as providências necessariamente conseqüentes umas às outras, como querem sugerir alguns. De fato, são cooperantes e como tais devem ser consideradas, numa cooparticipação de atividades, com reconhecimento de que a divisão de trabalho pode ser processada no caso, em vista da Seleção

ter por campo os adultos e se instalar no limiar ou nas salas de ingresso das fábricas, com os gerentes e a Orientação lidar com os jovens e se iniciar nos colégios, com os professores. Não importa que, nos extremos dos dois casos, as atividades se sobreponham para tratamento conjunto com o maior proveito.

E isto se verifica ao se depararem os problemas na prática. As escolas profissionais podem atender os adultos em pequeno número, é certo, e cooperar com as organizações de trabalho na melhoria e indicação de métodos mais eficazes, para realização do serviço, e também para escolha dos candidatos mais capazes ou qualificados.

Cabia a Seleção iniciar-se primeiramente nas empresas particulares, pelo interesse que oferecia à produção. E, de fato, quando assumiu caráter técnico, foi posta imediatamente ao serviço das grandes indústrias, depois de ter sido experimentada nas atividades de guerra.

Mas a Seleção, como norma de escolha de empregados, foi primeiramente adotada nos Serviços Públicos, onde os propósitos de lucro não são considerados principalmente, como acentuam os estudiosos dos problemas administrativos (45), apesar de não descurados neste particular, os objetivos da boa produção.

Em nosso país, desde 1938, os serviços civis foram organizados nos moldes do Serviço Civil Americano que, por sua vez, aproveitou a orientação seguida no Serviço Civil Inglês, considerado, por todos, o mais eficiente do mundo. Foram assim centralizadas as atividades da administração geral, adotando-se o SISTEMA DO MÉRITO, com recrutamento racional dos candidatos e aplicação de provas com igualdade de tratamento, barrando-se a

influência política e partidária na escolha para o ingresso.

O Serviço Civil Federal na Inglaterra vem de 1853, com a Ordem in Council que aproveitou as conclusões do relatório de Macaulay para orientar a organização dos trabalhos na Índia, mas o sistema de recrutamento dos funcionários por provas seletivas, centralizadas, data de 1870. Nos EE. UU., a centralização e o sistema da escolha neste país se deve a lei chamada PENDLETON, de 1883, cuja promulgação foi apresada com o assassinato do Presidente Garfield por um candidato a emprêgo público. No Brasil, desde 1937, se faz a seleção do pessoal civil para cêrca de 150.000 cargos, com pouco mais de 6.000 vagas por ano.

E' verdade que nos Serviços Públicos, embora adotados tipos diferentes de Seleção (50) como por *possibilidades e cultura geral* na Inglaterra e por *eficiência* nos EE. UU. e *misto*, em nosso país, a técnica da organização das provas não atingiu nível científico defensável, justamente pela dificuldade e desinterêsse em se considerar, entre os funcionários públicos, o assunto sôbre o aspecto da produção, com o que se validariam convenientemente os exames.

Estendendo-se dos serviços públicos às emprêsas particulares, a seleção profissional toma, naturalmente, pelos interêsses econômicos, que oferece, posição em tôdas as situações em que haja necessidade do trabalho de outros homens. E é assim que na *seleção dos imigrantes*, tarefa de caráter, a princípio, empírico, atendendo apenas a aspectos étnicos e mais tarde eugênicos, tende a assumir feição técnica, onde o conhecimento psico-ergológico do candidato a imigrar toma, cada vez mais, papel de relêvo.

A imigração não é senão um recrutamento para trabalho, apenas em país diferente. Já foi a época em que motivos sentimentais interferiam em problemas desta ordem, na deslocação dos contingentes migratórios. Na imigração dirigida que prevalece atualmente, há necessidade de fixar-se o valor produtivo, além dos característicos individuais de sanidade, etnia e resistência às novas condições geográficas ou físicas do imigrante. Em caso contrário, o recém-chegado ao país ficaria à margem da produção e seria elemento prejudicial, consumidor sem produzir, quando vinha expressamente fazer vida melhor e colaborar no progresso da região ou país. Tornar-se-ia um corpo morto, que precisaria ser assistido pelos autóctonos com os graves prejuízos econômicos que tal estado acarretaria.

Daí o interesse crescente da seleção profissional dos imigrantes com grande campo para aplicação das técnicas de escolha e orientação dos melhores homens para o trabalho. E' verdade que estas medidas com imigrantes envolvem mais freqüentemente readaptação e orientação profissional, dadas as condições especiais do mercado do trabalho e as habilitações, nem sempre aproveitadas, no novo país. Mas evidentemente os problemas se apresentam na prática com as exigências que este tema comporta, de ser pôsto na base da produção e para situá-lo sob o aspecto prático, basta lembrar as pesquisas feitas na Ilha das Flôres, no Rio de Janeiro, com as últimas levas de imigrantes europeus, pela escola de Mira y Lopez, no Instituto de Orientação e Seleção Profissional da Fundação Getúlio Vargas.

Nas empresas particulares, a Seleção se esboçou com os exames médicos anteriores ao ingresso, com que iniciava a investigação das condições do candidato, a qual mais tarde passou a abranger todos os setores da

personalidade. Em parte, sobretudo, a legislação trabalhista contribuiu para generalização da prática, responsabilizando patrões ou organizações de trabalho, pela assistência aos obreiros nos casos de acidentes e moléstias profissionais, pelo exame periódico nas indústrias insalubres e também, por outro lado, pelo auxílio-doença, que prestado, por órgãos autárquicos começaram, para garantia dos seus segurados e da própria instituição, a submeter os trabalhadores sistematicamente a exames antes do emprêgo (60).

No Brasil, a Seleção se foi estendendo, depois de aplicada sistematicamente pelo órgão do Serviço Público, destinado a realizá-la (D.A.S.P.), debaixo de forte oposição, natural em reformas dêsse tipo em meio ainda não devidamente preparado. Hoje, para ter idéia de como os processos seletivos foram adotados pelas organizações de trabalho dos mais diferentes tipos, na indústria, no comércio, nos Bancos, basta, na capital, abrir os jornais diários, para ver como os antigos sistemas de recrutar empregados estão, cada vez mais, substituídos pelos concursos para as funções nas diversas empresas, que, por editais, anunciam os resultados, congregando logo os candidatos aprovados para ingressar no trabalho.

Assim, como era de supor, a Seleção se desenvolveu naturalmente, pelo interêsse que despertou nos empregadores e patrões, graças a maior confiança que merecem os processos que vem usando.

A Orientação Profissional, por outro lado, é uma atividade que deve ser apoiada em medidas de govêrno, como bem acentuaram os inquêritos apresentados no último Congresso de Orientação Profissional realizado em São Francisco, nos Estados Unidos (59).

Necessitando de divulgação ampla, de interessar de modo positivo aos pais e parentes responsáveis pelos orientandos, de ser obra de grande amplitude para não envolver somente setores limitados e por necessitar de formação de técnicos, é uma providência de que o govêrno deve participar ativamente sob pena de fracassar. A Orientação Profissional está nos âmbitos dos grandes problemas educacionais e sua iniciativa cabe nos planejamentos de longo alcance, cujos primeiros resultados podem ser previstos para o quinquênio a seguir-se, com verbas próprias e bem especificadas.

As escolas de preparação para os orientandos, quer as *vestibulares*, quer as *anexas à fábrica*, quer as que completam o *sistema de aprendizagem*, segundo sistematização conhecida e bem resumida por H. MOORE (36), podem receber contribuição das duas partes ou talvez das três (patrões, govêrno e parentes interessados), para ser possível o atendimento às condições próprias e amplitude incontestante do problema. E' preciso acrescer que o conceito de aprendiz, já generalizado e sobretudo fixado com traços precisos na legislação dos EE. UU. e que em linhas idênticas já se encontra na brasileira, que é um joven possuidor de certo preparo, mas também ganhando já de início para aprender, cresce as despesas dos órgãos responsáveis pela manutenção dêsse estado de coisas.

A War Man Power Commission, em 1944, definia aprendiz, como pessoa de menos de 16 anos com certificado de prática de, pelo menos, 4.000 horas, a que a Comitê of Apprentiship atribuía, já no comêço, remuneração igual a 25% da conferida aos artífices consumados.

No Brasil, à visão de estadista de ROBERTO SIMONSEN (62), grande industrial e economista de re-

nome, autor da notável “História Econômica do Brasil”, em 2 volumes, cêdo roubado ao país, deve-se a sugestão que entrosou o sistema de preparação dos aprendizes para as indústrias com a criação dos órgãos SENAI e SESI em que se preparam os aprendizes, se aperfeiçoam antigos trabalhadores e é prestada assistência social a todos, nos quais os patrões contribuem correspondentemente aos seus gastos com a mão-de-obra. Não dispensa isto, todavia, a direção que deve caber ao govêrno. em legislação específica sôbre o assunto, com dispositivos que interessem todos os educadores e colégios.

Para completar, pode-se acrescentar estas linhas de autoridade a respeito :

“Tampouco con esta misión se agota el cometido de la orientación profesional. Su gran deber es la orientación colectiva, sobre las condiciones del trabajo en todas las ramas y especialidades, la intervención activa en la vida de la escuela, la información amplia e ingente al alcance de todos sobre las particularidades de cada vida profesional y sobre las características de determinadas ocupaciones y los caminos que seguir en la formación profesional para situarse en el mercado del trabajo” (52).

Por outro lado, a Seleção de pessoal de modo geral, não deve ficar à margem das preocupações do Govêrno. O interêsse social da mesma é evidente. Serão partidários e cegos da realidade, aquêles que opinam pela instituição isolada da Orientação Profissional, supondo que ela venha a resolver definitivamente o problema, embora mais lentamente. De fato, pode duvidar-se que seja para nossos dias, na extensão exigida. Os dois processos têm que se entrosar; andar

juntos e cooperantes. Por isto, o govêrno que legislar e dirigir a Orientação deve apoiar e procurar atender também a Seleção Profissional.

O modo por que se deva fazer é que talvez desperte controvérsias, mas dados suficientes já possui a técnica para indicar diretrizes favoráveis de uma colaboração eficiente entre autoridades do govêrno e chefes ou donos de organizações de trabalho.

Uma das características mais salientes e uma das técnicas mais necessárias na Seleção é a *análise funcional do trabalho* que figura como etapa básica e primária de todo o processo. Sem o conhecimento circunstanciado das tarefas ou operações dos diversos serviços, não pode ser uma organização bem administrada. As fôlhas de especificação das operações de um trabalho, dos requisitos para desempenhar, das qualidades e aptidões que devem possuir seus executores, do nível de produção mínima — não servem somente à seleção de pessoal, mas a todos os aspectos da administração: ao aperfeiçoamento, ao julgamento dos empregados, às promoções, ao pagamento dos salários, e por fim também à racionalização dos serviços. Dizíamos, há tempo: “que os gerentes ou superintendentes das emprêsas deviam ter sempre em mãos para qualquer de suas atividades, as fôlhas de atribuições dos diversos trabalhos ou tipos de trabalho de sua organização” (50). Pois bem, os industriais e patrões não somente ignoram a importância do fato, como têm dificuldade em realizar estudo destas especificações. Procuram, debalde, as razões de ineficiência nos seus serviços, buscam meios de melhorá-los, mas falta-lhes fundamento técnico ou científico para esclarecer seus casos.

X
Merecem êsses homens, todavia, neste particular, assistência dos órgãos do govêrno que devem estar

também interessados no progresso das organizações de trabalho e no aumento da produção no país. Pela legislação comum e vigente os chefes de emprêsas recebem seguidamente visitas e também multas, por infração de dispositivos legais de pequena importância, sem relação com a produção individual ou global da emprêsa. Essas visitas são punitivas, mas deviam ser também orientadoras.

E quem as poderia realizar? Os técnicos, e técnicos do govêrno, em Departamento especializado no Ministério do Trabalho, órgão realmente de feição técnica para estímulo da produção e não política, em todos os setores: indústria, comércio e lavoura.

Um Departamento de Racionalização de Serviços seria uma viveiro de técnicos e um laboratório de estudos econômicos; relativamente à administração e à produção das emprêsas. Não convinha, contudo, que ficasse apenas no projeto, que podia mesmo vir mais tarde, porque, de níicio, cabia interessar e preparar o pessoal para desempenho dessas funções técnicas junto às organizações de trabalho.

E como resolver objetivamente o problema?

De modo simples, cremos nós, pela formação, colocação e atribuição de funções no referido Ministério, correspondentes à carreira, que se podia chamar de ANALISTA DO TRABALHO, em cujas obrigações e responsabilidades se localizassem os problemas de estudo do trabalho, de estudo das qualidades e requisitos para desempenhá-los, de estudo da capacidade de produção mínima nas diferenças tarefas, etc. — estudos êstes que igualmente serviriam para a SELEÇÃO e RACIONALIZAÇÃO dos serviços, e ainda todos os problemas de pessoal das emprêsas particulares.

São os problemas de aumento do nível de produção, — os mais árduos, sobretudo em face de legislação, que tende a se ampliar na promoção de vantagens — sem atender à necessidade de exigir produção dos que a devem dar.

O *analista do trabalho* na frase de UHRBROCK, grande nome da psicologia industrial, é “o homem que investiga o fator humano e métodos do trabalho, do mesmo modo que o técnico contador investiga e relaciona as condições materiais das organizações de trabalho”.

Vê-se ainda aqui, que o aspecto material das empresas é mais bem cuidado que o aspecto humano .

Há que insistir ou apontar as diretrizes, por que nos devemos balisar, que são as do aumento de produção, embora considerando os fatores de conservação, segurança e proteção do homem como importante, mas não exclusivamente.

Para atingir fins sociais, deve o obreiro ser valorizado, como homem, mas também, como trabalhador, isto é, agente de produção.

Cumprindo êste duplo objetivo, buscamos sim, maior conforto, maior compreensão, mais estímulo. Atendendo, porém, somente a um dêles, não depa-raremos senão desarmonias e desordens, cuja prevenção, desde o tratado de Versailles, tem sido procurada, no intuito de manter maior sintonia entre empregadores e empregados.

E para aumentar o bem estar, nas bases econômicas em que se assenta a nossa estrutura social, cabe-nos recordar, ainda, estas palavras de TAYLOR :

“Os habitantes dum país civilizado se tornam duas vêzes mais ricos quando chegam a dobrar sua produção, porque êles

têm então, cada um, em média, duas vezes mais, coisas úteis e agradáveis, para consumir” (64).

Os dois processos: — Seleção e Orientação profissionais — devem ser generalizados, para repercussão de seus benefícios sociais e econômicos.

Tôdas as emprêsas públicas e particulares, sobretudo as de certo vulto e que estão com a produção em fase competitiva, hão de cooperar para estender a seleção e a formação de seu pessoal na base de boa orientação profissional, de modo que tais medidas se tornem de rotina, de prática habitual, na administração das respectivas organizações.

Dispensam-se, então, referências neste sentido, às atividades militares, com as quais aliás se inaugurou o processo de seleção, pois as fôrças armadas devem estar sempre preparadas para competir e as nações que mais produzem e melhor produzem, na frente ou na retaguarda, levam maiores possibilidades de êxito nos momentos críticos de sua história.

A generalização (façamos questão de repetir) é o princípio fundamental — e nela hão de colaborar particulares e órgãos de govêrno, — devendo assim: — empregados, trabalhadores, funcionários e soldados — serem convenientemente escolhidos em bases técnicas, e seguramente adaptados às funções, para maior nível de produção, o que resultará também em melhor adaptação do eu com o trabalho, com os companheiros, com a sociedade ou com o mundo que o rodeia.

Pronta generalização, indica que deva ser logo começada. Alguns temerão, todavia, que não possam ser logo aplicadas as melhores e mais modernas técnicas. Mas cumpre, em primeiro lugar, que se crie a mentalidade de que a escolha dos homens se deva

fazer em base de valores individuais, estudados de modo científico e que os sentimentos, as imposições políticas, familiares, de amizade e de apadrinhagem devem ser afastados para maior interêsse social de dar a cada um, função em que melhor possa servir e produzir.

Fica, contudo, a advertência de que não se descuidem os responsáveis pela aplicação dos métodos da Seleção e Orientação Profissional, de aperfeiçoar e utilizar os recursos mais válidos para não desmerecerem providências, como estas, de tão alto interêsse social e humano.

Conclusões

1 — A Seleção Profissional é a primeira fase da Administração do Trabalho, proporcionando melhor adaptação do homem à função e maior rendimento;

2 — A Seleção Profissional, para atingir seus objetivos sociais, deve estender-se desde as funções mais modestas até os cargos mais elevados ;

3 — Na Seleção Profissional, o método chamado psicotécnico, que substituiu ao método *técnico*, deve prevalecer, isolada ou associadamente, com a generalização do processo;

4 — A Seleção Profissional científica constitui-se de duas fases: a) análise funcional do trabalho e b) exame, por tôdas as faces, da personalidade do candidato, tendo em vista a análise anteriormente procedida;

5 — A Seleção Profissional não é atividade que interêsse sômente aos patrões e empregadores, porque, psicotênicamente procedida, beneficia, também, indiscutivelmente o trabalhador e a sociedade;

6 — Os processos empíricos, falhos e unilaterais na Seleção Profissional devem ser combatidos, para evitar resultados que a desacreditam;

7 — A Orientação Profissional lida especialmente com jovens nos quais pesquisa as aptidões, interesses e tendências para encaminhá-los a centros de preparação nos ofícios e profissões mais adequados às suas disposições naturais;

8 — A Orientação Profissional é medida de longo alcance e resultado demorado, porque visa os jovens em formação;

9 — A Orientação Profissional não se opõe à Seleção Profissional, pelo contrário coopera com esta e a completa devendo também cuidar de adultos desajustados no processo de Readaptação;

10 — A Orientação Profissional é obra essencialmente da iniciativa do govêrno, o qual deve legislar sôbre programa geral da mesma, interessando órgãos oficiais e colégios particulares na participação do movimento, quer de caráter individual, quer coletivo;

11 — A Orientação Profissional é mais básica e fundamental que a Seleção Profissional, porque orienta os jovens em trabalhos para os quais mais se adaptam e previne em tempo o desajustamento dos adultos;

12 — A Seleção Profissional contudo, é de interesse mais imediato, porque atende às condições presentes ou atuais e assim também deve merecer apoio oficial;

13 — A Seleção Profissional pode ser feita por emprêsas particulares isoladamente ou associando-se umas às outras;

14 — Em vista da dificuldade, existente nos países novos, deve o govêrno auxiliar e preparar

também terreno para generalização e aperfeiçoamento da Seleção Profissional, mantendo Departamento de Racionalização em Ministério do Trabalho, onde prestará assistência às emprêsas particulares, de ordem técnica, para melhor adaptação do homem ao trabalho e aumento da produção. Esta participação do govêrno pode ser feita por meio de formação e aproveitamento de pessoas em quadro técnico, com atribuições que intensifiquem o estudo das tarefas ou funções nas diversas emprêsas, das especificações dêsses trabalhos, seus charactersíticos, aptidões, conhecimentos exigidos, nível mínimo de produção e métodos de serviço — dados êstes, cujo conhecimento beneficia todos os aspectos funcionais das organizações.

BIBLIOGRAFIA

- (1) TAYLOR — *Principles of Scientific Management*, N. York, Harper Bros., 1911.
- (2) FOURGERAUD — *La Rationalisation (Etats-Unis-Allemagne)*, Paris, Payot, 1929.
- (3) FAYOL — *Administration Industrial y Geral*, Buenos Aires (trad. esp.) Ed. Arg. de Adm. y Finanzas, 1940.
- (4) DILL SCOTT — *Increasing Industrial Efficiency*, N. York, MacMillan, 1911.
- (5) MÜNSTENBERG — *Psychology and Industrial Efficiency*, N. York, Houghton, 1911.
- (6) ARLINDO VIEIRA RAMOS — *Polinevrite e Moléstias Profissionais*, São Paulo, Anais da Faculdade de Univ. de São Paulo, 1940, pág. 559-598.
- (7) LINK — *Employment Psychology*, N. York, MacMillan, 1919.
- (8) KORNHAUSER and KINGSBURY — *Psychological Tests in Business*, Chicago, Univ. Chicago Press., 1924.
- (9) CLAPAREDE — *Psychologie de l'Enfant et Pédagogie Experimentale*, Paris, 1911.
- (10) P. BOVET — *L'Institutue Rousseau*, Paris, 1937.
- (11) LEON WALTHER — *Tecno-Psicologia do Trabalho Industrial*, São Paulo (trad. brasileira), Com. Melhoramentos, 1937.
- (12) PIERON — *Psychologie Experimentale*, Paris, Colvin, 1923.

- (13) LAHY — *La Selection Psychophysiologique des Travailleurs*, Paris, Dunod, 1927.
— *Le System de Taylor et la Physiologie du Travail Professionnel*, Paris, Dunod, 1925.
- (14) BUYSE — *Orientation Professionele — Une Université du Travail*, Paris, Dunod, 1914.
BUYSE et DECROLY — *La Pratique de les Testes Mentales*, Paris, Dunod, 1927.
- (15) VERMEYLEN — *Los Debiles Mentales* (trad. esp.) Madrid, Ed. Hermando, 1926.
- (16) CHRISTIAENS — *Psychotechnique en Allemagne*, Bruxelles, 1931.
FONTEGNE — *Le Travail de la Telefoniste e La Orientation Professionelle et ses bases scientifiques*, Neuchatel, 1920.
- (17) MYERS — *Industrial Psychology*, London, 1929.
- (18) VERNON — *The Measurement of Abilities e Industrial Fatigue and Efficiency*, London, Univ. London Press., 1921.
BURT — *Subnormal Mind* — London, 1931.
- (19) SPEARMANN — *Abilities of Man*, London, 1927.
- (20) MIRA Y LOPEZ — *Professiographie, Compte Rendu VII Conferencia Int. de Psychotecnica de Moskou*, 1931.
- (21) CLEUSEBAIRGUE — *Psicologia del Trabajo Profesional*, Ed. Labor, 1934.
- (22) MADARIAGA — *Formacion Professional de los trabajadores*, Madrid, M. Aguilar, 1933.
- (23) SPIELREIN — *Rudovodstivo po professionaldomas podború, Compte Rendu VII Conferencia Inter. Psicotecnica Moskou*, 1931.
- (23-A) GEMELLI — *La Applicazioni della Psicologia all' Industria, Torino*, 1928.
FERRARI — *Manifestatione della Fadiga nello operaio*, Torino, 1928.
- DE SANCTIS — *Psicologia Aplicata*, Roma, 1930.
- (24) PIORKOWSKI — *Die Psychologische Methologie der Wertschaftlichen Berufseinung*, Berlin, 1919.
- (25) GIESE — *Handbuch Psychotechnischen Eignungsprüfung*, Halle, Carl Marnhold, Verla., 1925.
- (26) MOEDE — *Lehrbuch der Psychotechnik*, Berlin, 1930.
- (27) LIPMANN — *Lehrbuch der Arbeitswissenschaft*, Berlin, 1932.
- (28) BOGEN — *Psychologische Grundlagen der Berufsverartung*, Langedalza, 1928.
- (29) TRAMM — *Psychologie und Taylor-System*, Berlin, 1921.
- 29-A) SCHLESINGER — *Psychotechnik un Wirtschaftsleben*, Leipzig, 1920.
- (30) POPELREUTER — *Fichtlinien zur Berufsberatung*, Munich, 1923.

- (31) F. BAUMGARTEN — *L'Exames d'Aptitudes Professionnelles* (trad. franc.) Paris, Dunod, 1931.
- (32) RUPP — *Eignungsprüfungen zur Telephonistinnen*, Berlin, 1921.
- (33) BINGHAM — *Aptitude and Aptitudes Testing*, Ney York, Harper Bros., 1935.
- (34) VITELES — *Industrial Psychology*, N. York, Norton C°, 1932.
- (34-A) FRYER and BINGHAM — *Procedures Employment Psychology*, N. York, Mc Graw Hill, 1926.
- (35) O' ROURKE — *Office Personnel in Donald-Handbook of Business Administration*, N. York, McGraw Hill, 1931.
- (36) H. MOORE — *Psychology for Business and Industry* N. York, Mc Graw Hill, 1939.
- (36-A) UHRBROCK — *The Psychological Aspect of Job Analysis, in Handbook of Business Administration*, N. York, Mc Graw Hill, 1931.
- (37) OTIS — *Otis Group Intelligence Scale*, N. York, World Book C°, 1918.
- (38) THORNDIKE — *Adult Learning*, N. York, 1918.
- (39) FREEMAN — *Mental Tests*, Boston, Houghton C°, 1939.
- (40) HOLLINGWORTH — *Vocational Psychology*, N. York, Appleton C°, 1929.
- (41) TERMAN — *Measuring Intelligence*, Boston, Houghton C°, 1939.
- (42) ROBERTO MANGE — *Fator Humano na Organização do Trabalho*, São Paulo, 1940.
- (43) ITALO BOLVOGNA — *O Fator Humano na Estrada de Ferro*, São Paulo, 1940.
- (44) LOURENÇO FILHO — *Teste de A B C*, São Paulo, Comp. Melhoramentos, 1925.
- (45) MOSHER and KINSLEY — *Public Personnel Administration*, N. York, Harper Bros., 1940.
- WHITE — *Civil Service in Modern State*, Chicago, Univ. Chicago Press., 1939.
- (46) FIGERMANN — *La Psicotécnica en la Organización del Personal*, Buenos Aires, 1939.
- (47) ROETHLISBERGER and DICKSON — *Management and Worker*, Cambridge, Harvard Univ. Press., 1943.
- (48) ROBERTO OWEN — vj. WATKINS and DODD — *The Management of Labor Relations*, N. York. Mc Graw Hill, pág. 46.
- (49) MIRA Y LOPEZ — *Manual de Orientacion Profesional*, B. Aires, Ed. Kapeslucz, 1947.

- (50) ARLINDO VIEIRA RAMOS — *Psicologia Aplicada ao Trabalho*, Rio de Janeiro, Com. Bras. Artes Gráficas, 1948.
Seleção e Ensino, Rev. Serv. Público, jan. 1946.
- (51) ERICH STERN — *Matiriel Arbeitsanalysen der Textilindustrie*, Berlin, 1923.
- (52) CLEUSEBAIRGUE — *Orientacion Professional*, Ed. Labor, 1935.
- (53) RAPAPORT — *Diagnosting Psychological Testing*, Chicago, Year Book Publ., 1946.
- (54) SHELDON and STEVENS — *Varieties of Temperaments*, N. York, Harper Bros., 1944.
- (55) SCOTT, CLOTHIER and MATHEWSON, *Personnel Management*, N. York, Mc Graw Hill, 1941.
- (56) ARLINDO VIEIRA RAMOS — *Seleção Inicial para Carreiras de Médico no Serviço Público*, Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1941.
- (57) BEVERIDGE — *Full Employment* (trad. esp.) *La Ocupacion Plena*, México, Fondo Cult. Econ., 1947.
- (58) MC MURRY — *Handling Personality Adjustment in Industry*, N. York, Harper Bros., 1944.
- (59) *Orientacion Profissional* — Atas da Conferência de S. Francisco da Califórnia. Bureau Intern. du Travail, Geneve, 1948. Rapport — V (2), págs. 88 e 101.
- (60) *Consolidação das Leis Trabalhistas*, Rio de Janeiro, Imprensa Nacional.
- (61) H. MOORE — *Psychology for Business and Industry*, N. York, 1939.
- (62) ROBERTO SIMONSEN — *A Indústria em Face da Economia*, São Paulo, Rev. dos Tribunais, 1937.
- (63) ARLINDO VIEIRA RAMOS — *Analistas do Trabalho e sua Preparação*, Revista do Serviço Público, jan. 1946.
Formação de Analistas do Trabalho, São Paulo, Rev. de Administração, jun. 1946.
- (64) F. W. TAYLOR — *Scientific Management* (red.) N. York, Harper Bros., 1947.