

O PAPEL DA PSICOLOGIA NA SELEÇÃO E NA READAPTAÇÃO PROFISSIONAIS *

DR. ELSO ARRUDA

1 – INTRODUÇÃO

O trabalho esteve durante muito tempo ligado à tortura, à escravidão e à humilhação, tendo sido até considerado algo vergonhoso e depreciativo. A palavra latina *labor* significa inicialmente fadiga, tormento, esforço e deu lugar aos termos *labeur*, *labor*, *labor* (francês, português e inglês) com o sentido de trabalho penoso. *Trabalho e travail* são termos oriundos de *tripaliare* – torturar com o tripálio, um instrumento de três tranchas. A palavra *Arbeit* traz consigo o sentido de trabalho odioso, penoso e indigno (Sigmundo Feist). Entretanto, com a civilização, o advento do burguesismo e, posteriormente, as tendências democratizantes e socializantes do trabalho, este foi perdendo o sentido depreciativo para se tornar uma imperiosa necessidade vital, que garante, de um lado, a subsistência e a sobrevivência do indivíduo e de seus dependentes e, de outro, uma satisfação, um *Sentiment du complet* e de realização de enorme valor psico-higiênico. O trabalho é o catalisador social do homem e provê seu *status* e seu prestígio no meio social. É preciso, porém, que o trabalho esteja de acordo com as aptidões, o temperamento e as aspirações do indivíduo, pois conforme o demonstrou Scheeffer, há estreita ligação entre satisfação no trabalho e satisfação nos diferentes aspectos da atividade pessoal.

2 – CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Fatos a ser considerados: Com o decorrer do tempo foram-se desenvolvendo novas idéias relativas ao trabalho, ao qual estão ligados quatro grupos de fatos: os psicológicos, os sociais, os econômicos e os ligados à própria natureza do trabalho.

(*) Conferência efetuada na Seção Conjunta da Sociedade de Psicologia S. Rorschach e do Centro de Estudos Franco da Rocha — São Paulo (15 de março de 1962).

Portanto, para se realizar o postulado de que o trabalho satisfatório dá um melhor ajustamento e maior eficiência e prazer, deve-se, além de avaliar os conhecimentos e o grau de aprendizado na tarefa a realizar, perquirir sôbre a vocação do indivíduo; seus objetivos, interêsses, dons psíquicos inatos e faculdade de fazer uso apropriado dos mesmos; os meios de que o indivíduo se serve para atingir seus fins, seus sentimentos sociais e a capacidade de relacionar-se com os outros. Modernas instituições como os serviços de seleção e orientação profissionais, de organização racional do trabalho, de assistência médico-psicológica, de psicologia aplicada ao trabalho, exercem atividades da natureza acima e procuram levar em conta:

- a) o próprio homem que trabalha, que deve ser selecionado de acôrdo com suas aptidões, traços de personalidade e o *training* na tarefa, a fim de prevenir, de início, os fatôres de desajustamento;
- b) as situações de trabalho, os contactos humanos — chefes, superiores e colegas;
- c) o estudo dos fatôres emocionais e psicológicos que porventura possam ter atuado ou atuarão sôbre o indivíduo;
- d) uma atitude de compreensão, de orientação, de guia, através de entrevistas diretas, leituras, conferências sôbre problemas de ajustamento, corrigindo irritações, descontentamentos, insatisfação e desajustamento. Isto porque “fazer um homem sentir quão importante êle pode ser, é proporcionar-lhe, realmente, razões para que êle o seja” e porque ao desenvolver no indivíduo um sentimento de que êle é essencial, estamos concorrendo para que êle venha a ser um produtivo e responsável trabalhador;
- e) finalmente, levam em conta o porquê da preferência ou da animadversão por certas tarefas e as causas pessoais e extrapessoais das mesmas.

É ponto pacífico, hoje em dia, que o indivíduo ao procurar uma profissão deva considerar os seguintes fatôres:

- 1) a vocação;
- 2) a aptidão;
- 3) a adaptação;
- 4) treino e aprendizado;
- 5) estudo das características de sua personalidade.

1) *Vocação* (do latim *vocare, vocatio*) é a voz interior, o chamado, pelo qual o homem "sente uma afinidade por uma determinada atividade como se obedecesse a impulsos internos que o convidassem à expansão de sua vida naquele sentido". A vocação dá prazer no trabalho, é estímulo para a vida e para a criação. Todavia, nem sempre a vocação é patente ou se faz sentir como força dominadora. O mais comum é que a vocação esteja latente no indivíduo a espera de condições que a ponham de manifesto. Igualmente, é de salientar-se que o fato do indivíduo possuir certas habilidades não representa que isso seja seguro sinal de uma vocação. Há, na prática, o que poderíamos classificar como vocação *suposta* e vocação *manifesta ou provada*. Quantos artistas medíocres, insistem teimosamente em representar; quanto pintor sem a fagulha do talento insiste em gastar, sem êxito, pincel e tintas: Muitos homens, não tendo resolvido o problema da vocação, se sentem infelizes no trabalho; outros, por não encontrarem meios para expandir sua legítima vocação, tornam-se entediados, infelizes e maldizem sua profissão. O Prof. Mira Y Lopez afirma que do ponto de vista empírico toda vocação autêntica se baseia na satisfação de uma das necessidades ou apetências fundamentais que se encontram nos indivíduos. Dêste ponto de vista, o trabalho não é meta, não é um fim, mas um meio de encontrar uma das satisfações seguintes (guardados os limites da normalidade, acrescentamos nós):

- a) satisfação narcisista e exibicionista;
- b) satisfação criadora, plástica ou ideológica (axiológica);
- c) satisfação agressivo-crítica;
- d) satisfação tânica ou destruidora;
- e) satisfação apetitiva-possessiva (dominante);
- f) satisfação colecionadora;
- g) satisfação aquisitiva (descobrir, acumular, saber);
- h) satisfação especulativa;

Por sua vez, Small demonstrou a ligação íntima entre a satisfação das necessidades na vida em geral e a satisfação obtida no trabalho, uma vez que êste canaliza no mesmo sentido as apetências fundamentais do indivíduo.

2) *Aptidão*

Dizemos que alguém tem *aptidão* para determinada profissão quando possui aquelas qualidades psicofisiológicas necessárias à execução das tarefas que a profissão exige. Valentiner estabelece cinco grupos principais de características ou aptidões profissionais:

- a) a inteligência;
- b) compreensão técnica;
- c) destrezas ou habilidades: senso de tato e da pressão, de movimentos finos, ambidestrismo, etc.;
- d) golpe de vista (apreensão rápida);
- e) qualidades de caráter (aplicação, tenacidade, atenção, etc.).

Para cada tipo de trabalho certo grupo de aptidões é exigido. A isso poderíamos acrescentar que existiriam ao lado das aptidões *gerais* outras *específicas* exigidas só para certas tarefas.

Devemos distinguir a aptidão ou as aptidões, da disposição do indivíduo para utilizá-las profissionalmente (nem sempre esta acompanha de perto aquela) e a posse da capacidade, da utilização da capacidade possuída. Muita vez esta última condição só é atingida aos poucos, após esforço do indivíduo em *aprender* a execução da tarefa. O grau de perfeição de uma aptidão a ser atingido pelo treinamento depende não só da qualidade inata (aptidão) como também da vocação existente para aquela profissão. Vocação e aptidão são tão decisivas para a escolha da profissão que a disparidade entre ambas pode acarretar fracasso na vida do indivíduo. É claro que existem certas profissões em que bastam as aptidões para conduzir ao êxito, mas em muitas outras aptidão sem vocação, não preenche tudo.

3) Adaptação

É condição indispensável ao exercício da profissão. Denominamos *adaptação profissional* "ao conjunto de condições em que a profissão escolhida é exercida com rendimento máximo e mínimo de fadiga" (Potet). A base de uma boa adaptação está na seleção psicofisiológica do indivíduo, na determinação de suas aptidões e da fatigabilidade no exercício da tarefa. A adaptação converte o principiante inexperiente em profissional dotado de tôdas as condições necessárias para exercê-la com a maior perfeição. Por isso é que se deve ter em mira sempre a boa adaptação do indivíduo ao trabalho mesmo que para isso se tenha que ajustar a tarefa ao indivíduo e que tomar certas medidas para melhorar as condições do trabalho e do ambiente. O estabelecimento de boas relações humanas com os chefes e colegas também é fundamental para uma boa adaptação. Não se pode prescindir de uma boa seleção de pessoal nem de uma adequada orientação para se conseguir *adaptação profissional*. As modernas empresas cuidam bastante destes problemas, pois evitam assim desajustamentos, aversões e querelas judiciárias.

4) *Aprendizado*

Não se pode compreender que o indivíduo se dedique a determinada profissão sem procurar adquirir conhecimento e habilidade que o permitam exercê-la cada vez melhor. Ao contrário do que ocorre com a vocação e as aptidões, o *aprendizado* como o próprio nome indica depende mais do esforço individual, do desejo de progredir e de aperfeiçoar-se. Segundo Chieusebairgue, aprender é familiarizar-se com uma atividade até conhecê-la em certo grau: treinar é aperfeiçoar-se até dominar por completo a atividade. Da confluência de ambas resulta o que se denomina *habilidade*. Esta pode portanto ser melhorada mediante o esforço individual, embora este possa em parte ser frustrado quando não existem determinadas aptidões no indivíduo. Assim, a *perfeição* no trabalho por vezes não é atingida devido a existência de condições pessoais que impedem (pouca inteligência, pouca destreza de movimentos, etc.). A tenacidade no trabalho, o desejo de progredir e uma boa orientação e adaptação podem, contudo, compensar razoavelmente *certos defeitos de aptidão* e nisso se baseia em grande parte o que hoje se denomina *reabilitação*, de tão profunda repercussão no mundo moderno.

5) *Características da personalidade*

É também fundamental o conhecimento da personalidade. F. Baumgarten salientou de modo claro a importância do estudo da personalidade para adaptação, ajustamento e o êxito no trabalho. Assim apontou serem fatores de sucesso a aptidão específica para a profissão, a presença de traços de caráter positivos (boa disposição para o trabalho, perseverança, tenacidade, paciência, moderação, ambição, sede de poder, etc.) e a existência de relações pacíficas (prudência, espírito de camaradagem, etc.). Por outro lado, são causas de fracasso e desajustamento a falta de aptidão para a tarefa, traços negativos de caráter (desonestidade, indelicadeza, falta de polidez, grosseria, etc.), sentimento de inferioridade, indolência, ausência de interesses, timidez e indecisão. É fácil deduzir-se que indivíduos portadores de certos traços negativos de caráter estão mais propensos a se desajustar e a criar problemas no trabalho do que os que são portadores daqueles traços positivos salientados por Baumgarten.

3 — A ESCOLHA DA PROFISSÃO

Desenvolvimento histórico dos processos de seleção

É sabido, também, que durante séculos a escolha da profissão tem sido um problema crucial dos homens. Uma série de fatores, preconceitos, tabus

e pressões influíam e ainda influem na escolha pelo próprio indivíduo ou por outras pessoas que sobre ele exercem diversas formas de autoridade. Por vezes, era determinada pelo grupo social, castas, classes, corporação a que determinada pessoa pertencia; de outras feitas, sob a forma de verdadeira transmissão por herança (no sentido sócio-econômico) ou obrigada, ordenada por leis. Exemplos: as profissões de verdugo; a destinação dos altos cargos administrativos para a aristocracia; a proibição aos cavaleiros de exercer certas profissões; a escolha pelo *azar* e o *costume* já era salientada por Pascal em seu livro "Pensées".

Até hoje existem resquícios disso. A livre escolha é impedida ou deturpada por questões locais (regiões industriais e regiões minerais forçam o indivíduo a entrar para o trabalho industrial ou das minas, pela inexistência de outro trabalho por perto. A falta de orientação de uma lado e o desconhecimento de requisitos mínimos influenciam de maneira perniciosa na escolha ou recusa de determinada profissão, que mui freqüentemente são levadas a têrmo por intervenção de fatores que escapam totalmente aos que deveriam ser levados em consideração. Em relatório por nós apresentado a primeira jornada de medicina e higiene mentais (1959) sob o título "Preferência e Animadversão por Certas Tarefas e a Higiene Mental", apontávamos as razões da escolha ou aversão comumente reveladas pelas pessoas. Assim, a tradição familiar, a concepção das escalas do valor do grupo, o nível salarial, a possibilidade de ascensão rápida, bem como inúmeras fantasias eram as responsáveis mais diretas. Uma pesquisa feita por Dias Tavares em ginásianos, na qual se pediu a um grupo de 207 alunos que indicassem que carreira ou profissão gostariam de seguir e quais as razões da escolha, 86 vezes a resposta foi: "Porque gosto"; 46 vezes, "Por vocação"; 21 vezes "Porque é de futuro"; 20 vezes, "Porque meus pais querem"; 15 vezes "Porque é fácil"; 9 vezes "Porque acho bonita"; 6 vezes "Porque dá dinheiro", e assim por diante.

O que se tem verificado é que há uma acentuada preferência pelas profissões liberais e pelo funcionalismo público. As causas dessas preferências não são genuínas, pois os fatores levados em conta situam-se principalmente no setor sócio-cultural e econômico. A profissão liberal possibilita ao indivíduo um levantamento do seu nível social e cultural, abre-lhe muitas portas até então herméticamente fechadas e facilita-lhe as condições econômicas. A função pública, abrigando em seu bôjo as mais variadas formas de atividade humana, possibilita — principalmente no Brasil — vantagens, regalias e segurança. Entre candidatos a emprêgo público, por nós examinados, as razões apresentadas para sua escolha foram na maioria das vezes: "É porque tem segurança", "Por-

que penso no futuro”, “Porque preciso do emprêgo”, etc. Leonardo Small estudou a escolha das profissões, feita por jovens ajustados e desajustados no trabalho, bem como as razões *realistas e fantasiosas* dessa escolha. As razões realistas foram: a ambição, a necessidade de recursos e de segurança e o desejo de superação. Entre as não realistas e fantasiosas, cita êle: desejo de aquisição, desejo de chamar a atenção, desejo de domínio, identificação (com o pai, parente ou conhecido); a simpatia, a dependência, a imitação, a sugestão e o estímulo à vontade, etc. Nos casos de desajustamento, a escolha foi menos realista; nos ajustados entraram em jôgo fantasias que estimulavam a adaptação ao trabalho e a participação do meio. Naqueles, as fantasias acentuavam o afastamento dos outros, a desadaptação e a querela. Temos também observado o que denominamos *preferência neurótica* por certas profissões. O caso da psicologia é típico. Muitos jovens com problemática vital ou neurose procuram um serviço de psicologia a fim de receber uma orientação terapêutica e ficam tão entusiasmados com a psicologia aplicada que se utilizam dela para se tratar e, posteriormente, a ela se dedicam. Quando a recuperação se deu de maneira satisfatória, nada há de mal. O risco é de que indivíduos ainda neuróticos ou que apresentam traços psicopáticos, venham a exercer essa atividade de maneira inadequada e mesmo perniciosa.

Na evolução histórica por que passou o problema da escolha da profissão, até nossos dias, cabe ressaltar alguns fatos considerados fundamentais. Durante a revolução francesa, a lei de Chapelier ditava que “não se podia mais impedir a ninguém, nenhuma classe de trabalho” e o art. VI da declaração dos direitos do homem e do cidadão, elaborada então, assim rezava: “todos os cidadãos são iguais perante a lei e igualmente admissíveis a tôdas as dignidades, postos em empregos públicos, conforme suas capacidades, e sem outras distinções que as de suas virtudes e seus talentos”. Sobre o desconhecimento das condições de trabalho e das próprias qualidades para a tarefa já Goethe apontava as razões em “Torquato Tasso”: *Inwendig lernt kein Mensch sein Innerstes — Erkennen, denn er misst nach eignen Nass-Eich bald zu klein und leider oft zu gross.* (Não há homem que aprenda a se conhecer internamente, porque se mede com sua própria medida, às vêzes demasiado pequena e, infelizmente com excessiva freqüência, demasiado grande.) (cit. por F. Baumgarten); Mais tarde Münsterberg viria afirmar que “o homem médio conhece sua função mental tão pouco quanto conhece os músculos que usa para andar e falar”.

Posteriormente, houve a evolução para a pesquisa das qualidades físicas (pulmões fortes, musculatura desenvolvida, boa visão, etc), tendo em vista

a natureza da tarefa e as doenças profissionais. A seguinte etapa foi no sentido da especialização ou seja a escolha de indivíduos com determinadas capacidades através de exames fisiológicos. Holmgren, em 1870, foi o primeiro a pesquisar a capacidade de distinguir as côres nos candidatos ao trabalho nas ferrovias. Preocupava, já a muitos, o aumento dos desajustamentos profissionais e suas causas passaram a ser estudadas. Desde então se verificou que a procura exagerada de determinadas profissões e uma fuga a outras, por razões de natureza econômico-social, oscilações do mercado de trabalho e razões pessoais não positivas, não realistas e fantasiosas e o desconhecimento de outros fatores pessoais, hoje tidos como fundamentais, estavam entre as causas dos desajustamentos e da aversão ao trabalho. Também, a *plena tensão das capacidades*, dirigida para a tarefa, se mostrou necessária para o ajustamento, o mesmo ocorrendo com o que hoje denominamos *motivação*. Ambas fazem o *élan* indispensável a todo aquêle que executa determinada tarefa. O tédio, a monotonia, quando não outras manifestações ocorrem então. Cita-se, a propósito o caso de Michelet, que tinha dores de cabeça quando não estava no exercício de suas atividades intelectuais.

Com o decorrer do tempo o trabalho deixou de ser um problema pessoal ou de um grupo restrito que cerca o indivíduo para ser um problema social. A partir de Huarte de San Juan, cujas doutrinas foram atualizadas por Dürkleim, Schvay, Maxwell e outros, tôdas objetivando o nôvo modo de encarar o problema. Às pessoas que diziam “quero ser médico”, “quero ser engenheiro”, “quero ser funcionário público”, a sociedade e o govêrno passaram a indagar se elas *podiam* ser médico, engenheiro ou funcionário público. As implicações sociais de ação de indivíduo no exercício de sua profissão foram agravando o problema e exigindo medidas acauteladoras e leis adequadas. Estão aí os códigos de ética médica, da advocacia, os estatutos dos funcionários, as leis que estabelecem normas para proteger o operário contra acidentes, excesso de trabalho, etc.

Porém, a escolha de profissão não suscitava problemas sociais apenas, aos poucos se tornava um problema sócio-econômico. O desenvolvimento político, econômico, industrial dos países ampliava e tornava cada vez mais complexos os problemas do trabalho, acarretando também maiores necessidades de aquisição, a par de maiores desejos de realização e de afirmação no ambiente profissional e uma crescente competição entre os indivíduos. O rendimento do trabalho do operário passou a representar tremenda fôrça econômica, a exigir o que se denominou “organização científica do trabalho”. A democratização das profissões de um lado e a necessidade de rendimento, de outro, passaram a constituir os

objetivos máximos da *revolução*, cujos líderes, na América, foram F. W. Taylor e Parsons. As máximas "The right man to the right place" e "caminho livre para o que é superior" correram mundo. Parsons era um sociólogo, preocupado com a organização social do trabalho e Taylor um engenheiro, mais preocupado com o rendimento, sem que para obter isso fôsse necessário aumentar o número de operários e o tempo de trabalho. Marey e Imbert já haviam enumerado, anteriormente, na França, muitos dos postulados de Taylor e Parsons. Kant em sua *anthropologie* falava dos "que brilham no segundo plano e se eclipsam no primeiro" e completava: o empregado público precisa só *compreender*; o encarregado de serviço necessita de *julgar* e o general, de *raciocinar*. Voltaire, em *Zadig*, irônicamente tratou do processo de exame para escolher um ministro honrado. De Cavallieres em 1750 escreveu o trabalho. *De la manière de negocier avec les souverains*, apontando que tipos de homens deveriam ser os embaixadores. Os exemplos dos "Guardas Suíços" do Vaticano e dos Granadeiros de Frederico Guilherme são exemplos típicos dessa orientação empírica.

O *taylorismo* alcançava seus objetivos pela:

- 1) divisão adequada do trabalho
- 2) introdução de intervalos de repouso
- 3) determinação precisa do trabalho a realizar
- 4) determinação precisa dos movimentos a serem realizados na execução do trabalho, de modo a eliminar os movimentos supérfluos.
- 5) adaptação precisa das ferramentas a cada tipo de trabalho.
- 6) distribuição de prêmios para aumentar o interesse pelo trabalho.

Hoje, obsoletos, estes princípios tiveram época, tendo repercutido — com foros de escândalo — a afirmativa: "Uma das primeiras qualidades para o homem que se vai dedicar a carregar minério de ferro deve ser a estupidez e a indiferença. Deveria ser como um boi."

A etapa seguinte consistiu no surgimento da psicologia das diferenças individuais, já antevista desde a mais remota antiguidade, podendo ser citado o trabalho budista de 4 séculos A.C.: o Puggala Pauñatli (descrição dos indivíduos), encontrou em Teofrasto, Galeno e Labruyère os legítimos precursores da psicologia dos tipos individuais. Mais recentemente, de passagem por Lavanter, Gall e os iluminados do século XVIII, vamos encontrar Galton, Cattell, Binet e Riegel, que as estudaram com objetivos diversos e Wilhen Stern que a estruturou como psicologia diferencial, em termos biológicos, genéticos, mor-

fológicos e psicológicos pròpriamente ditos. Foi entretanto Münsterberg quem realizou a síntese das orientações econômica, social, diferencial e utilizou testes para a verificação das diferenças entre os indivíduos com objetivo profissional. Disse êle: "As diversas profissões exigem qualidades psicofísicas diferentes e mesmo classes e graus distintos de uma mesma qualidade."

Estava aberto o caminho para a introdução das normas científicas para a escolha da profissão adequada para cada indivíduo e do indivíduo adequado para determinada profissão; nascia a *seleção científica* quando o mesmo Münsterberg afirmou: "Corresponde aos psicólogos, por meio dos métodos que utilizam, determinar as qualidades que exige uma profissão dada e, depois, investigar se o indivíduo que quer abraçar essa profissão possui verdadeiramente essas qualidades." E completava: "Os fatores puramente psíquicos e técnicos da indústria não interessam ao psicólogo. Porém, se um dispositivo técnico facilita ou torna mais difícil o rendimento *psicotécnico* pertence ao seu domínio." Ao psicólogo corresponde a maior responsabilidade na tarefa selecionadora porque êle é quem relaciona os exames com a compreensão das profundezas psíquicas; conhecimento dos homens, sentimento de responsabilidade, amor aos semelhantes, respeito a pessoa humana, sentimento social, aptidão a pensar socialmente, etc.

A expressão *psicotécnica*, criada por Fechner, melhor definida por Stern e aplicada por Grese e Münsterberg, se identifica com a psicologia da técnica ou tecnopsicologia (de Lippmann e Walther), quiçá de maneira um tanto perigosa e liberal. Stern assim esclareceu: "A psicotécnica é a ciência da aplicação prática da psicologia ao serviço dos problemas da cultura." Mas esta definição não abrange tôdas as implicações dêsse ramo da psicologia. Baumgarten aponta a verdadeira definição: "A psicotécnica é a aplicação dos meios psíquicos para alcançar fins práticos em todos os domínios da vida humana."

É preciso distinguir a ação direta sôbre a alma por meios puramente psíquicos e a ação *indireta* por meio de diferentes fatos e objetos materiais. Assim, segundo Grese, haveria uma psicotécnica direta e a psicotécnica indireta. Esta última compreenderia: a psicotécnica do *sujeito* (ou aplicada às pessoas) e a do *objeto* (ou aplicada aos objetos). A psicotécnica é um *método* (utiliza meios para alcançar um fim) e uma *disciplina* (que alcança fatos, experiências e resultados). Conforme o domínio em que é aplicada, distinguimos: psicotécnicas industrial, profissional, educacional, etc.

O objeto da psicotécnica profissional (ou psicologia aplicada às profissões) é:

- 1) estudo psicológico do operário ou empregado (das suas qualidades psíquicas e de sua atitude ante o trabalho).
- 2) estudo psicológico do trabalho profissional.
- 3) estudo dos fatores psíquicos que refletem no rendimento do trabalho.
- 4) estudo das influências prejudiciais do trabalho profissional.

Com tudo isso, visa aos seguintes fins:

- a) acomodação do trabalho ao homem
- b) escolha do homem mais apto para determinado trabalho
- c) aplicação de meios de ação psíquica para aumentar o rendimento
- d) eliminação dos fatores prejudiciais de natureza psicológica.

Vê-se por aí quão mais amplos e profundos os objetivos e fins da moderna orientação, não se limitando à solução de problemas imediatos de rendimento de conduta profissional e de organização do trabalho. Tem, ademais, a psicotécnica a tarefa de eliminação da injustiça social, representada pela situação em que se encontram os indivíduos orientados por normas obsoletas e de restritos horizonte humano, sociológico, econômico e psico-higiênico.

Como fazer a seleção — papel da psicologia

Os processos de seleção não surgiram senão aos poucos, desde os tradicionais, sumamente empíricos, subjetivos e falhos, até os mais cientificamente fundamentados. Entre os tradicionais citaremos:

- a) as recomendações
- b) os certificados
- c) as informações
- d) a impressão pessoal (quase sempre baseada no chavão: "A 1.^a impressão me basta").
- e) o exame da fisionomia (remanescente da frenologia e a fisiognomia)
- f) fotografia
- g) pedido de emprego
- h) questionários, *curriculum vitae*
- i) exame da escrita
- j) palestra ou entrevista com o interessado

- l) prova do trabalho e período probatório
- m) aprendizagem

O processo científico mais seguro e objetivo é o *método dos testes*, cujas preparação, elaboração e execução rigorosas lhe dão valor, validade e significação estatisticamente comprovadas. Os testes inicialmente se referiam a exame de simples rendimentos dos sentidos, dos movimentos e dos processos psíquicos elementares. Em uma segunda etapa, inaugurada por Münsterberg, consistiu nas tentativas de determinação das aptidões profissionais existentes nos indivíduos. Hoje testes aperfeiçoados examinam conhecimentos (ditos escolásticos, aptidões e capacidades, bom-senso e inteligência prática, realizações (*performance tests*), rendimentos (*achievement tests*), profissionais (*trade tests*, por exemplo para a tarefa de mecanografia). Quanto aos testes profissionais, os mesmos compreendem:

- 1) *Testes analíticos* — quando examinam uma das qualidades ou aptidões necessários para uma profissão (por exemplo, habilidade manual para microcinésias);
- 2) *Testes sintéticos* — quando examinam uma série de qualidades, em conjunto, necessária para uma profissão.

Kornhauser e Kingsbusy assim definiram o *trade test*: “É um teste destinado a medir não somente a aptidão para exercer um ofício, mas a habilidade e o conhecimento de fato adquiridos, envolvidos neste ofício.”

Há também os denominados testes realistas que consistem em reproduzir a tarefa a ser realizada (*miniature job tests*), seguir um modelo (*test modelar*) ou representar esquematicamente as situações reais do trabalho (teste analógico, por exemplo, o de Münsterberg para o exame dos condutores de veículos).

Há uma série enorme de testes que o psicotécnico deve utilizar na seleção, mas seria fastidioso insistir em sua descrição. Queremos apenas assinalar que aos denominados *testes de personalidade* cabe um papel cada vez mais relevante na tarefa selecionadora. A seleção deve ser psicométrica e psicodinâmica, pois os elementos, considerados estáticamente, não fornecem dados importantíssimos. A dinâmica dos fatores inter e intrapessoais corresponde o maior papel na conduta do indivíduo no trabalho. As capacidades do indivíduo quanto a determinada tarefa não representam tudo na real atividade no campo profissional. Suas aptidões podem ou não ser adequadamente utilizadas, de acordo com os motivos que as põem em marcha. Como disse Franchi, é tão importante descobrir os motivos que levam o indivíduo à máxima eficiência profissional, como descobrir as razões que o estão impedindo de render aquilo de que é

capaz. Há uma "hierarquia de potência" das motivações na personalidade de cada um e o seu comportamento é a satisfação do motivo ou motivos dominantes. Para Meier, a segurança no trabalho tem sido o motivo de maior expressão nos grupos examinados. Estas são as razões por que só um psicólogo experimentado seria capaz de uma seleção científica e que se aproxima da realidade da situação profissional e da personalidade total. Também há o fato importante de que à seleção e à readaptação profissionais cabe um papel de ajustamento psicossocial e de higiene mental, pois a personalidade do indivíduo só se realiza quando alcança seus propósitos, aspirações e objetivos, através da expressão total, harmoniosa e adequadamente dirigida do conjunto de suas potencialidades. Graças à interferência direta do psicólogo é possível aproveitar tôdas as possibilidades das tarefas seletiva e readaptadora, já que êle, conhecedor profundo da conduta humana, dinamicamente considerada, sabe que esta é uma resultante fenomenológica da interação das necessidades, aspirações, objetivos e realizações de cada um e as condições e contingências do mundo.

Foi compreendendo isso que vimos batendo há anos pela introdução da seleção e da readaptação no serviço público. Inicialmente introduzimos êstes processos no I.P.; agora graças à compreensão do Dr. Edmundo Maia, diretor do S.N.D.M., foi iniciado na S. Cooperação um setor de seleção e readaptação de pessoal, cujos resultados já vêm sendo satisfatórios, apesar do setor ser de muito recente criação.

4) ESTADO ATUAL DO PROBLEMA

A fundamentação psicológica da *seleção e da readaptação profissionais*. O fato é que a psicologia desempenha um papel preponderante nessas tarefas, pois têm elas por objeto principal o homem, cujos problemas só podem ser devidamente equacionados em termos psicológicos. Não é senão esta a moderna orientação americana e, principalmente, alemã. A escola alemã assim situa o problema da seleção e da readaptação — conforme se lê no novíssimo tratado de psicologia (em 12 volumes, alguns ainda não publicados) e editado por Seersch, Sander e Thomae —, e o faz em termos de psicologia da personalidade, de psicologia evolutiva, de psicologia diferencial, de psicologia social, de psicologia econômica e de psicologia do trabalho. Sob a designação de "Betriebspsychologie", Mayer, Herwig e outros englobam muitos desses campos psicológicos, a saber: a psicologia do trabalho e das profissões, a psicologia social da atividade e a psicologia pedagógica do trabalho (da aprendizagem), e sob o título "Teoria da Personalidade", Koch, Mittenecker, Salber e outros estudam as aptidões e sua variabilidade, a psicologia dos tipos, a fenomenética da personalidade, etc. (Fig. 1)

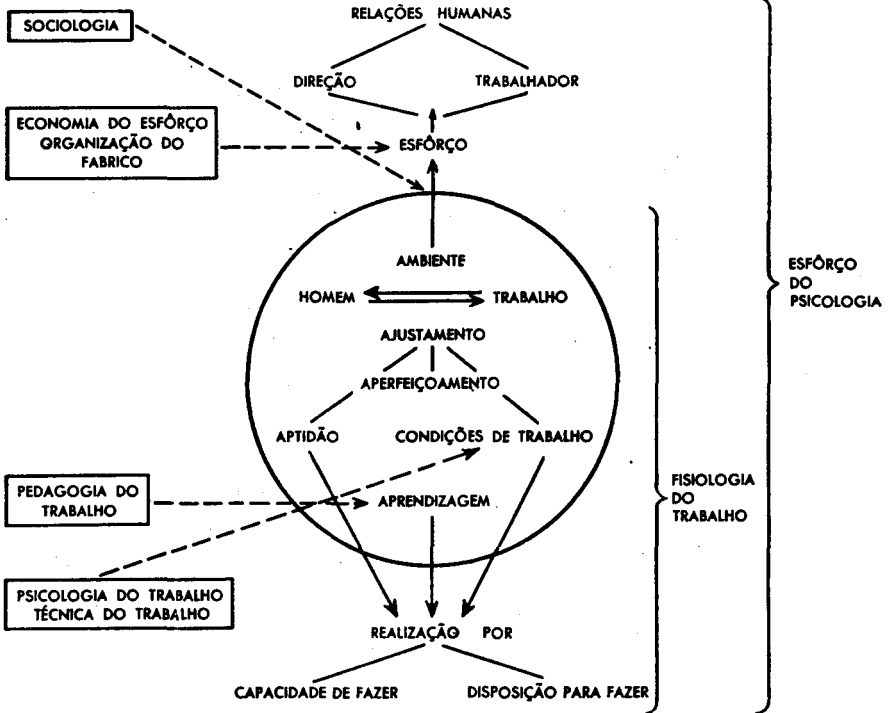
PSICOLOGIA DA ATIVIDADECIÊNCIAS DO TRABALHO

FIG. 1 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE PSICOLOGIA DO TRABALHO E PSICOLOGIA DA ATIVIDADE (HERWIG)

Impossibilitados de expor tôda a doutrina contida nesses alentados volumes, e nos trabalhos de Guilford, Allport etc., vamos apontar alguns aspectos de maior atualidade do problema.

Mittenecker, ao estudar os problemas cruciais da análise da personalidade, aponta normas para uma averiguação em profundidade e extensão, da personalidade, através das escalas das variáveis básicas, já que os traços, as características, as disposições, capacidades e tendências individuais devem ser levantados levando em conta os momentos e as interrelações desses fatores, inclusive com a determinação de coeficientes de correlação. A análise fatorial inaugurada por Spearman adquire um desenvolvimento enorme e novos valores são levantados com a utilização de nossos métodos de fatorialização. Rans Thomae trata do problema da constância e da variabilidade das aptidões e das quali-

dades que influem decididamente na dinâmica do comportamento social e profissional do indivíduo. Determinada aptidão resultaria de uma peculiar ordenação de qualidade, cujo conhecimento é importante; na etiologia da constância ou variabilidade das qualidades, interferem fatores fisiológicos, o princípio da "economia" (psicologia) (ao qual Hoffstatter dá valor na motivação das tendências), as influências sociológicas, etc.

O aperfeiçoamento das técnicas foi exigência da amplitude que tomou o estudo das aptidões e capacidades individuais em seus aspectos psicodinâmicos e diferentes perspectivas e dimensões. Os estudos de Eysenck e Guilford, ampliados por Graumann, permitiram um levantamento e uma caracterização científicos da peculiaridades individuais. (Fig. 2) Estas que se confundem di-

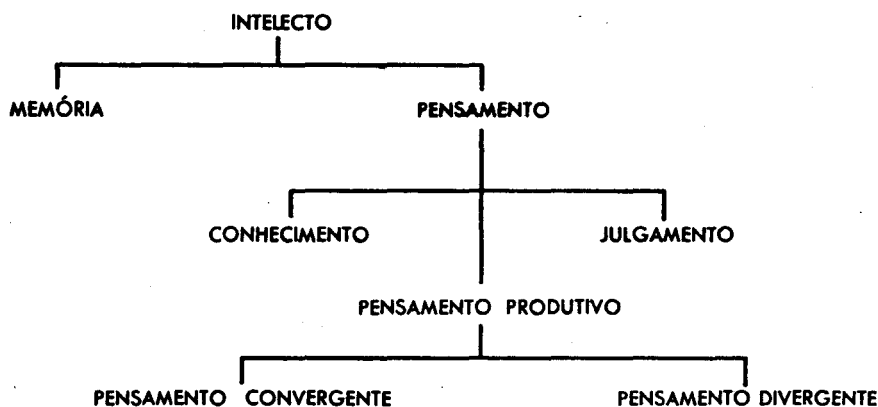


FIG. 2 DIVISÃO DAS PRINCIPAIS DIMENSÕES DOS DOTES INTELECTUAIS (GUILFORD)

namicamente com aptidão e habilidade podem ser encaradas como modos de relação ou disposições relativamente consistentes. Segundo um esquema de Guilford, as modalidades das características podem ser representadas por uma estrêla cujo centro é a personalidade e as pontas suas características (ver figura 3). Este autor conclui que a "personalidade de um indivíduo é uma particular ordenação das características" e que os traços de personalidade "se manifestam sòmente como reação a condições estimulantes do fundo ambiental". Algumas peculiaridades individuais não são possíveis de mensuração, não

ESQUEMA DE GUILFORD

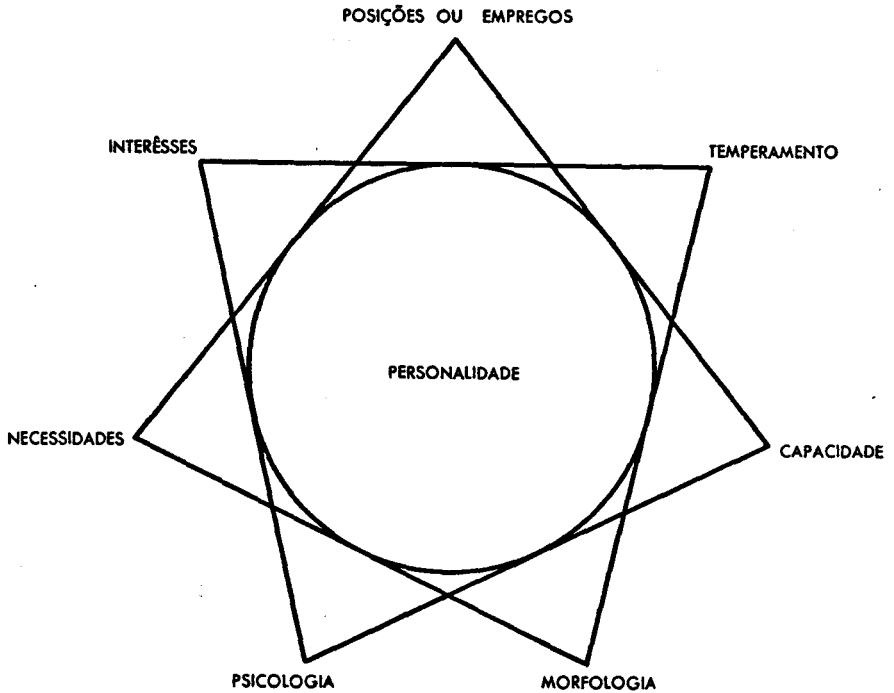


FIG. 3 ESQUEMA DAS MODALIDADES DAS CAPACIDADES (GUILFORD)

se lhes pode determinar uma escala e obedecem à lei do tudo ou nada; outras apresentam dois pólos de manifestação ou são afins a determinados traços caracterológicos. De modo diferente, Cattell apresentou um esquema classificador das aptidões em bases psicodinâmicas (ver Fig. 4). A personalidade se mostra centralizada pelas qualidades e características ao contrário do que oferece no esquema de Guilford.

Outro ponto importante é o da fenogênica da personalidade, acentuado por Gottschaldt, em particular a fenogênese das pulsões e da vontade, da vida emocional, das relações sociais e do desenvolvimento dos dotes ou capacidades, de vital importância para a atividade profissional, tudo consubstanciando o que o referido autor denomina de *superestrutura social-pessoal*.

A TEORIA DINÂMICA DAS APTIDÕES (CATTELL)

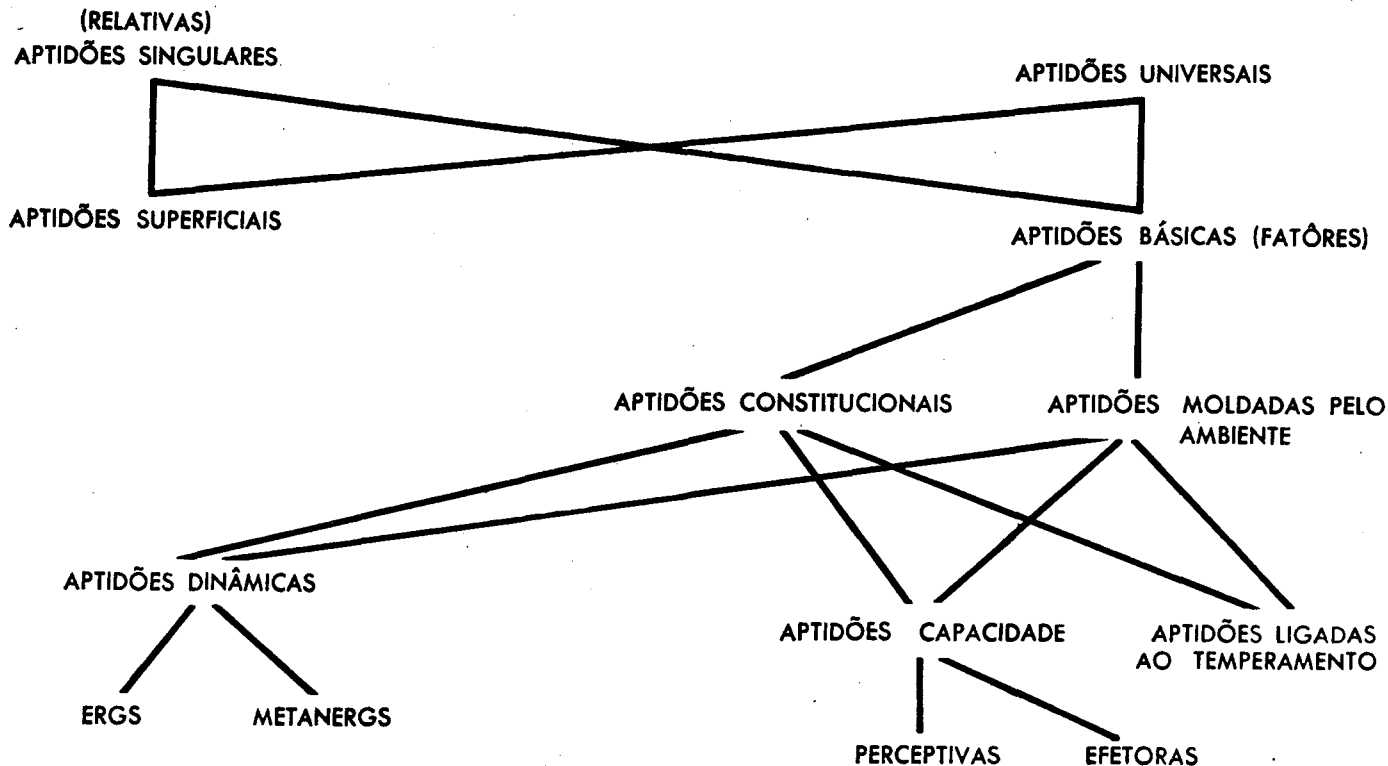


FIG. 4 CLASSIFICAÇÃO ESQUEMÁTICA DAS CAPACIDADES (CATTELL)

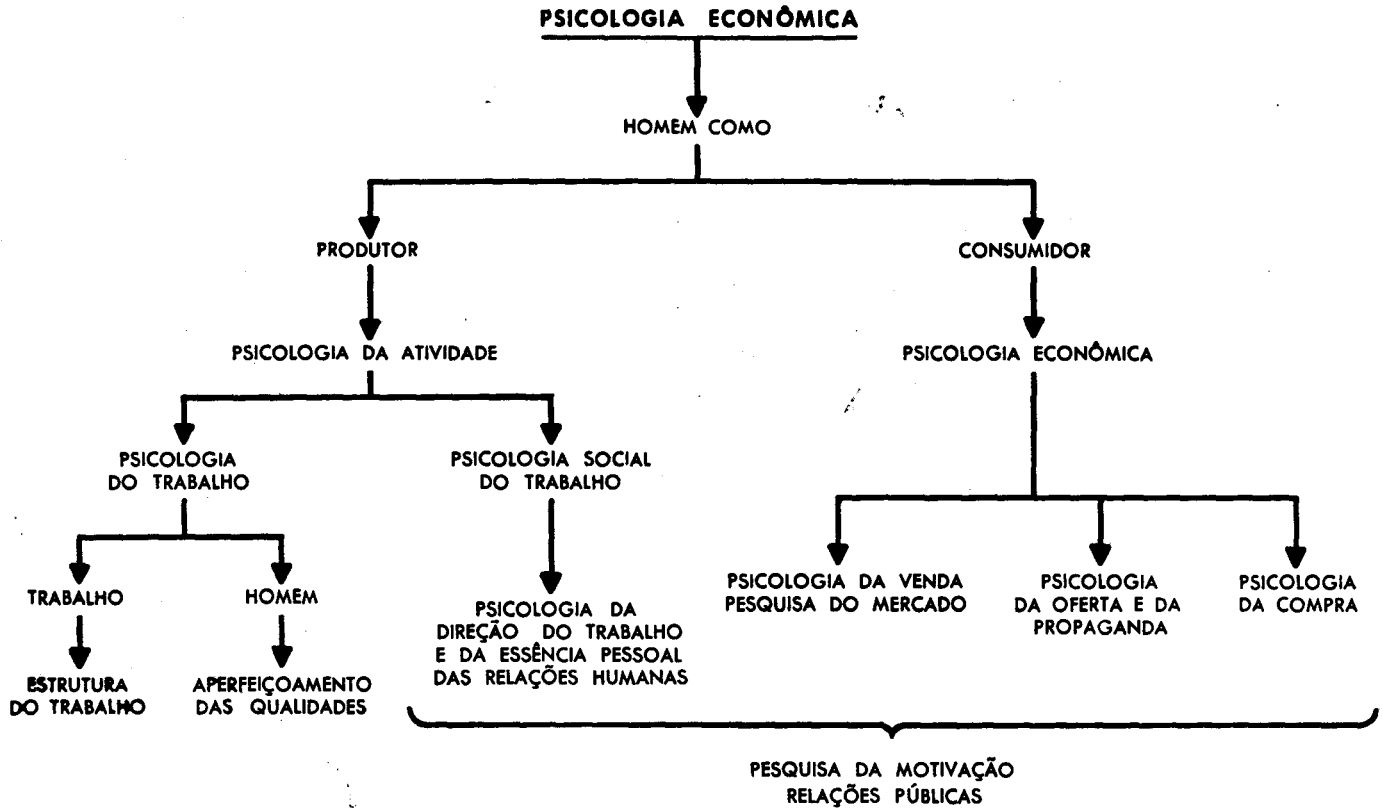


FIG. 5 DIVISÃO ESQUEMÁTICA DA PSICOLOGIA ECONÔMICA (HERWIG)

Por outro lado, Herwig e Meyer em *Sistemática da Psicologia da Atividade e Psicologia da Atividade em um Mundo Tecnicizado* apontam o caminho da *re-humanização* da atividade humana, ameaçada pela lei da máquina e pela tendência à estereotipia da superespecialização, favorecidas estas, inicialmente, pelo taylorismo e fayolismo e, mais recentemente, pela *automação*. Aparentam uma reformulação dos diferentes aspectos da relação trabalho X homem, graças à interferência da psicologia, cujo conceito se ampliou, pelas implicações sócio-econômicas, inter-humanas, éticas valorativas e da própria sobrevivência do homem como ser individual no mundo. A psicologia da atividade colocava a atividade como o campo da atuação geral do homem; porém após Erderlyi, o conceito mais amplo de "Wirtschnaftpsychologie" (psicologia econômica) abrangia todos os demais conceitos. "Econômica" é expressão que adquire novo e mais amplo sentido, já entrevisto por Münsterberg em seu livro *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Nos quadros tirados de Herwig, podemos apreciar primeiramente a dinâmica que está em jôgo no campo da atividade humana, de acôrdo com a "ciência do trabalho" e a "Psicologia da atividade". Herwig mostra como a "Wirtschaftspsychologie" abrange os demais ramos da atividade profissional, social, de relações humanas etc. (Figs. 1 e 5).

Finalizando, queremos dizer que nessa rápida passagem sôbre os diversos aspectos do tema abordado nosso maior objetivo foi o de mostrar o papel da psicologia na seleção e na readaptação profissionais, sem nos prender nos detalhes técnicos e metódicos que tornariam nossa palestra fastidiosa e monótona e contrária aos princípios que defendemos. Se êste objetivo foi, pelo menos em parte, realizado, nos damos por plenamente satisfeitos.

Agradecemos a atenção honrosa que nos dispensaram.