

# UMA VISÃO CRÍTICA DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL\*

Flávia M. Sant'Anna\*\*

*“Somente quando estivermos completamente conscientes do âmbito limitado de cada ponto de vista, estaremos a caminho da almejada compreensão do todo. Ver mais claramente a confusão em que nossa vida intelectual e social caiu representa mais um enriquecimento do que uma perda. O pensamento é um processo determinado por forças sociais efetivas, continuamente questionando suas descobertas e corrigindo seu procedimento”.*

KARL MANNHEIN

No entendimento de que uma “visão crítica” implica:

- olhar para algo, tentando destacar analítica e avaliativamente suas múltiplas facetas,
- ampliar nossa consciência sobre contradições e harmonias existentes nessa multiplicidade,
- e encontrar, assim, uma compreensão nova e mais aguda do todo,

desenvolveremos nosso trabalho, trazendo duas perspectivas de visualização – uma filosófica e outra científica – sobre o processo de seleção de pessoal.

Acreditamos, em princípio, que o processo de seleção de pessoal, sob o enfoque tecnológico, como usualmente tem sido tratado, já é de suficiente domínio de todos, restando-nos apenas a tentativa de questioná-lo, não de destruí-lo, numa busca progressiva de reconstrução e significação.

---

\* Trabalho apresentado no III Ciclo de Debates sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos: IDR – SEA – GDF, Brasília.

\*\* Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## 1. UMA VISÃO CRÍTICA NA PERSPECTIVA FILOSÓFICA

O encarcerado Maurízius e seu guarda-carcereiro Klakush assim dialogam, num pátio de prisão<sup>1</sup>:

(K) — “Por que o senhor vive sempre tão triste; sempre digo a eles: vocês têm uma boa cama, telhado em cima da cabeça, comida à vontade; que mais lhes falta? Vocês não têm preocupações, amolações; não precisam esfalfar-se, que querem mais?”

(M) — “Pobre homem, então não sabe que estas consolações... você não acredita nelas”.

(K) — “Não, é verdade, o senhor tem razão”.

(M) — “Muito bem, mas então para quê?”

(K) — “Sim, para quê... se pelo menos se soubesse. Mas, veja o senhor, os juízes não podem agir de outra forma; é esse o mal: quando um juiz condena, condena como homem a outro homem e isso não devia ser”.

(M) — “Sinceramente, você acha que não devia ser?”

(K) — “Não, isso não devia ser”. Um homem não tem o direito de julgar outro homem”.

(M) — “E o que pensa sobre o castigo? É preciso haver castigo, isso vem desde que o mundo é mundo.”

(K) — (se inclina e diz ao ouvido de M.) “Então é preciso destruir o mundo e criar pessoas que pensem diferentemente. Desde a infância, metem-nos à força essas idéias na cabeça, mas elas não têm nenhuma relação com o homem que Deus criou. É uma mentira. Aquele que pune, mente a si próprio e, deste modo, acredita-se livre do pecado. Esta é a verdade. Mas, não vá repeti-la, o diretor me poria na rua... Acabam de trazer dois rapazotes. Arrumaram-lhes quatro e cinco anos de prisão por furto à mão armada. Dois vagabundos. Há dois dias que não comiam; caminhavam sob a chuva; próximo a uma aldeia depararam com um bêbado na valeta e tomaram seu dinheiro, três marcos e meio. Nove anos de prisão por três marcos e meio”.

(M) — “Você está vendo Klakush em que mundo vivemos.”

(K) — “Eu vou lhe perguntar uma coisa a respeito dos homens e de seus atos: não há uma diferença entre um homem e seu ato?”

(M) — “Não, o ato não é o homem, e é nisso que está o erro”.

(K. afasta-se murmurando) — “É isto mesmo, o ato não é o homem”.

Essa passagem de Jakob Wassermann retrata a época de Weimar (1928). Propõe uma visão crítica sobre o mundo, identificando problemas humanos e sociais que, ainda hoje, ao final do século, estão presentes talvez de forma mais aguda. E ainda que o diálogo nos fale dos processos compulsórios de recrutamento e seleção em organizações coercitivas<sup>2</sup>; como as prisões, suscita muitas reflexões que podem ser realizadas a respeito dos mesmos processos em organizações de outra natureza.

Basicamente, como todos nós sabemos, o processo seletivo requer avaliação e tomada de decisão, extremamente dependentes de julgamento de indivíduos e de organizações. Da ciência empírica e racionalista, com suas tentativas de objetividade e precisão, temos aprendido a possibilidade de avaliar, julgar traços, comportamentos ou reações, aptidões e habilidades *isoladamente*, jamais a de julgar a totalidade humana e suas condições. Assim, como os juízes, temos precisos mecanismos e referências para o julgamento de atos, embora as conseqüências de nossas avaliações e decisões recaiam sobre o homem, como um todo, sua vida e condições existenciais concretas.

O que pensar a respeito de tal contradição?

Em realidade, quando enfrentamos a essência mesma dos processos avaliativos e seletivos, podemos imaginar-nos na “estreita aresta” em que se colocou Martin Buber<sup>3</sup>. A estreita aresta

<sup>1</sup> *O processo Maurízius* de Jakob Wassermann — (Rio, Abril Cultural, 1982), que narra a história de um erro judiciário, p. 394.

<sup>2</sup> A respeito é importante compreender a classificação de Etzioni sobre as organizações segundo a sua natureza. ETZIONI, Amitai. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*, Londres, Free Press.

<sup>3</sup> BUBER, M. *Eu e tu* (1979). São Paulo, Martins e Moraes (p. XIX).

entre dois abismos, onde não existe segurança alguma da ciência enunciável, mas onde existe a certeza do encontro daquilo que está *encoberto* (O grifo é nosso).

E o que poderia estar realmente *encoberto* num processo seletivo, qualquer que seja sua natureza?

Numa simples reflexão, o que parece saltar aos olhos é estarmos tratando o homem mais como um meio do que como um fim, mais como um objeto do que como um ser humano, no desconhecimento da reciprocidade, da relação dialogal EU-TU. É a própria totalidade humana pelo seu desconhecimento que está sendo posta a serviços das organizações: o estudante, um meio à serviço das escolas; o operário, a serviço de fábricas; o cidadão, a serviço de governos e assim por diante.

Até que ponto temos tomado consciência dessa inversão, no concreto de nossa vida profissional? Não tem nossa filosofia apregoadado exatamente o oposto de nossa ciência e de nossa tecnologia? Por exemplo, que as escolas foram criadas para o aluno, as empresas para atender um mercado de trabalho, o governo para representar o povo, e assim por diante?

Raciocínios, embora rudimentares como esse, podem levar-nos a descobrir alguns aspectos encobertos dos mecanismos que nós próprios criamos e que são alimentados com nossa inconsciência e conformidade.

No caso particular, poderíamos dizer que os processos seletivos formais têm se mostrado principalmente dependentes (e portanto mais a serviço de...) de visões tecnocratas e administrativas, sem a devida consciência de seus significados mais profundos, como o evocado inicialmente.

Se não, vejamos. Num livro clássico<sup>4</sup> sobre seleção de pessoal, encontramos proposições como as seguintes: "A modalidade que distingue um trabalho reputável de seleção de pessoal daquele dos psicologistas, peritos de massa e outros charlatões é a de que um reputável trabalhador na área está continuamente preocupado com a testagem, verificação e melhoria da adequação de seus procedimentos. Ele sabe que não tem todas as respostas e deve estar sempre em alerta para ir mais além nessa melhoria. Não há um caminho fácil para a seleção científica de pessoal. O caminho é longo, tortuoso e acossado por muitos abastáculos. Mesmo depois de determinar os procedimentos, a testagem em larga escala permanece um empreendimento administrativo... De que forma os resultados dos testes devem ser relatados e como devem ser combinados com outros itens de informação acerca do indivíduo? ... Como devem estes resultados ser adaptados às necessidades e demandas do mercado de trabalho? Como deve a efetividade de um programa de seleção ser interpretada para o leigo interessado?"

E mais adiante: "Buscar uma decisão administrativa em relação a emprego é um problema de reconciliar necessidade, demanda, limites de tempo e avaliação de aptidões. Necessitamos considerar como estes fatores interagem".

Nenhum de nós discordará dessas colocações. Em realidade não podemos fugir de um modo de fazer as coisas. Mas será suficiente este saber fazer bem as coisas? Acreditamos que não.

O trabalho do homem, por mais tecnológico que seja, completa-se com os nexos que se estabelecem entre ele e a consciência de uma visão do mundo e de um ideal de vida. Tal como afirmava Dilthey, em sua "Teoria da Concepção do Mundo" (1945), nosso progresso reside na consciência crescente do espírito humano sobre seu próprio fazer, sobre seus fins e pressupostos, considerados como um todo.

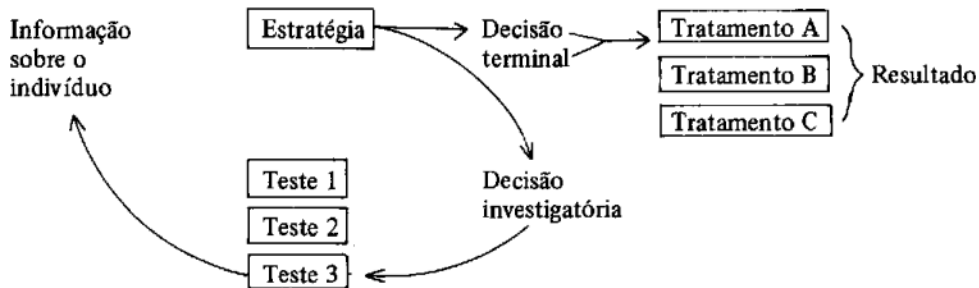
Continuemos, tentando refletir.

<sup>4</sup> THORNDIKE, R.L. (1949). *Personnel selection. Test and measurement techniques*. Nova Iorque, John - Wiley (p. 2 a 257).

<sup>5</sup> Na impossibilidade de aprofundar uma visão crítica filosófica principalmente no que se refere à alternativa "bem-mal", lembramos o trabalho de Clovis José Paternoster, denominado "*Patologia e Sanidade de Culturas Organizacionais*", publicado na Revista Recursos Humanos (ABTD/RS, ano 1, n.º 1, setembro de 78).

## 2 UMA VISÃO CRÍTICA, SOB O PONTO DE VISTA CIENTÍFICO

O processo de seleção de pessoal tem sido uma questão comumente resolvida com aplicações da psicologia do comportamento e da psicometria bem como da administração. Sob esta abordagem existem alguns modelos, como, por exemplo, o de Cronbach e Cleser (1965), que apresenta a “visão esquemática de um processo decisório” seguinte:



O modelo vale-se de medidas e coeficientes estatísticos altamente elaborados para “maximizar decisões”, sendo possivelmente um dos mais completos, segundo os cânones científicos em vigor. No entanto, muito se poderia questionar a respeito, segundo o prisma das novas tendências do pensamento científico contemporâneo. Por exemplo, os pressupostos, as proposições, os métodos, estratégias etc., sugeridos pelos dois especialistas, estariam ajustados à natureza e aos paradigmas das ciências sociais? Modelos como esses seriam realmente válidos para a solução de problemas de natureza não apenas individual, mas também social?

Acreditamos que não, assumindo uma posição similar à de Mannheim (1976). Embora não se possa menosprezar a valia científica do paradigma funcionalista e mecanicista herdado das ciências chamadas naturais e de suas inúmeras aplicações em determinados casos e situações, podemos hoje apontar e avaliar sua falha fundamental: “Nada nos diz sobre os fins significativos do comportamento mesmo quando se refere ao contexto total da experiência humana” (Mannheim, p. 47).

Realmente, em processos seletivos, temos nos movimentado em função de objetivos-meios sendo que as testagens psicológicas e educacionais bem como as avaliações psiquiátricas terminam por classificar os homens em “inteligentes ou imbecis”, “capazes ou incapazes”, “sadios ou doentes”, “motivados ou não motivados” etc., sem conexões expressivas com o homem real e sua vida! Isto, como sabemos, é feito com base em normas determinadas quantitativamente ou em construtos, em nome de decisões parciais. Parece-nos que, se examinarmos a questão mais aprofundadamente, para não falar das “lógicas escondidas”, isso estaria sendo feito em nome de uma sociedade tecnocrata ou industrial da qual não possuímos os significados primordiais. Como bem afirma Denis Garbor (1978; p. 18), uma sociedade que paira bem acima da mentalidade do homem comum e de suas possibilidades de interferir, de qualquer modo, em seu próprio destino e no destino social.

Não parece pairar qualquer dúvida de que a ciência “do certo” e “do provável”, o acasalamento da ciência e da tecnologia e uma visão egocêntrica do conhecimento têm predominado nas mentes, em busca de “eficiência e eficácia” para as ações, como resultado. Mas, suas conseqüências falam-nos na felicidade do homem, da paz e da justiça social, enfim dos valores-fins da existência humana? Não será esta visão individualista de conhecimento uma visão ainda incompleta e por de-

<sup>6</sup> Tal ponto de vista também tem sido assumido pela antropologia social. Ver, por exemplo: VELHO, Gilberto (1974). *Desvio e Divergência*. Rio, Zahar.

Ainda, o fato de as psicologias da personalidade e diferencial demonstrarem preocupação maior pelo “patológico” e não pelo “sadio” é contestado por Maslow e outros psicólogos. Ver, por exemplo: MASLOW, A. (1970). *Motivation and personality*. Nova Iorque, Harper.

mais estreita para a época em que vivemos? Até que ponto seriam questionáveis as concepções básicas do conhecimento que têm sido sustentadas teórica e praticamente?

Em resposta a indagações desse teor, estão emergindo novas visões sobre o conhecimento científico, provavelmente bem mais coerentes com a natureza das questões humanas e sociais. Entre elas a de uma visão sociocêntrica do conhecimento, de caráter sociológico. Para Mannheim (1976), por exemplo, o conhecimento é uma cristalização de experiências grupais antes do que uma criação ou construção de sujeitos isolados. É muito mais correto, afirma ele, dizer-se que o conhecimento é desde o primeiro momento um processo cooperativo de vida de um grupo — no qual cada pessoa desdobra seu conhecimento no interior do quadro de um destino comum, de uma atividade comum e da superação de dificuldades comuns — do que apresentar o conhecimento e a experiência como tipicamente individuais, quando são posteriores e individuais.

Tomando apenas tal aresta da nova perspectiva, vemos já que muitas seriam as modificações a serem introduzidas para a solução de problemas de seleção de pessoal. Em primeiro lugar, poderia conduzir-nos a analisar criticamente as formas usuais de tomar decisões, demandando uma aguda consciência do estado de auto-suficiência, autocomplacência e dominação em que estamos inseridos. Assim, parece bastante válido, dentro de uma perspectiva de totalidade e significação: tentar compreender os antagonismos sociais e mentais dos grupos diferenciados dentro de um mesmo contexto; analisar as contraposições, contradições e disfunções existentes nas conexões teoria/prática bem como nas funções, atividades e tarefas desempenhadas; redimensionar o papel dos sujeitos do processo seletivo, atestando a importância de sua própria participação; enfim, ampliar nossa consciência sobre o contexto social e o campo em que as decisões são tomadas e tomá-las mais congruentemente com esta consciência. Evitaremos, desse modo, decisões unidirecionadas, parciais e nada representativas do homem e sua concretude existencial e social. Tal é a esperança que nos traz o estudo das utopias e ideologias, em bases científicas.

Evidentemente, ainda pouco sabemos sobre ideologias e utopias que nos movem, bem como sobre as motivações inconscientes dos grupos sociais. Buscá-las e compreendê-las para decisões mais justas e humanas não parece ser um caminho fácil, mas é por certo desafiador, como todos os caminhos que vislumbram novos horizontes para o homem e para a sociedade.

De modo concreto, duas direções poderiam ser encaminhadas, para se evitar opiniões críticas vazias:

- 1) ampliar as áreas de conhecimento e suas aplicações, para a compreensão dos problemas de relação, com o concurso por exemplo, de sociólogos e assistentes sociais, além do de profissionais, inicialmente indicados;
- 2) tomar decisões, qualquer que seja a natureza da organização, considerando fundamentalmente sua responsabilidade social.

### 3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUBER, Martin (1974). *Eu e tu*. São Paulo, Cortez e Moraes.
- CRONBACH, Lee e GLESER, Goldine (1965). *Psychological tests and Personnel decisions*, University of Illinois Press.
- ETZIONI, Amitai (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Londres, Macmillan.
- GABOR, Dennis (1973). *O desafio do futuro*. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura.
- KOSIK, Karel (1976). *Dialética do concreto*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- MANNHEIM, Karl (1976). *Ideologia e Utopia*. Rio de Janeiro, Pioneira.
- MASLOW, Abraham (1970). *Motivation and Personality*. Nova Iorque, Harper.
- PIGORS, Paul et alii. (1969). *Management of Human Resources*. Nova Iorque, MacGraw-Hill.
- THORNDIKE, Robert (1949). *Personnel selection*. Nova Iorque, John Wiley.



# LA PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS UNIVERSITARIOS: ALGUNAS IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS

Javier Touron Figueroa\*

## INTRODUCCION

La predicción del rendimiento académico futuro de los alumnos es, a nuestro juicio, uno de los problemas educativos de mayor interés tanto técnico como pedagógico.

El presente trabajo se basa en un estudio diagnóstico de carácter psicopedagógico realizado sobre una muestra de alumnos de primer curso de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Navarra durante el año 1981. El poder pronosticar lo que se puede esperar de cada alumno en función de sus capacidades, aptitudes, intereses, etc., reviste una importancia capital, dadas las implicaciones pedagógicas que este conocimiento conlleva, y a las que nos referiremos más adelante.

Quisiéramos puntualizar desde un principio, sobre todo pensando en aquellos profesores no familiarizados con estos procedimientos, que el emitir un pronóstico, el determinar el rendimiento que cabe esperar de un alumno — fundamentado en un conocimiento lo más objetivo posible del mismo —, no supone, en modo alguno, *determinar*, en el más estricto sentido del término, sus posibilidades, sino más bien el *conocer de antemano* y partiendo de un cúmulo de datos e informaciones rigurosas, cuál es el rendimiento más probable que el alumno alcanzará con arreglo a su *capacidad* (en sentido amplio).

Nadie pondría en duda que las personas somos distintas y que el nivel de logros que alcanzamos en determinados ámbitos también lo son. *La predicción no es profética ni futuroológica, ya que parte de una realidad previa perfectamente estudiada y conocida.*

No sería de esperar que una persona con una deficiente aptitud numérica llegase a ser un gran matemático, ni que aquella otra que carece de facilidad para manejarse con palabras llegue a ser un buen literato.

---

\* Profesor del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Navarra, Pamplona, España.