

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

CAROLINA SCHAAN PESSANO

**CONTRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA A SELEÇÃO  
DE PROFESSORES – ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre  
2016

CAROLINA SCHAAN PESSANO

**CONTRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA A SELEÇÃO  
DE PROFESSORES – ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR DE PORTO ALEGRE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus

Porto Alegre  
2016

Dedico este estudo a todos os profissionais de Recursos Humanos de instituições de ensino, bem como aos demais profissionais e áreas responsáveis pela tarefa difícil de identificar talentos para o exercício da profissão professor. Dedico ainda a todas as pessoas que acreditam na educação como forma de transformação da sociedade para um novo mundo melhor e com oportunidade e igualdade para todos.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, Maria Teresa, pelos valores ensinados ao longo da minha vida, os quais me ajudaram a construir minha trajetória de vida pessoal e profissional e, acima de tudo, pelos conselhos de que devemos estudar e aprender sempre para sermos melhores naquilo que fizemos.

Ao meu pai, Jarbas, por acreditar em mim e por me ajudar, em todos os sentidos, nesse período de dedicação aos estudos.

Ao meu professor e orientador, Claus Dieter Stobaus, pelo incentivo para a construção e conclusão desse trabalho, e pelo acolhimento, carinho, amizade, ombro amigo e, acima de tudo, por acreditar e confiar nas minhas capacidades.

Ao professor Juan Mosquera, pelos ensinamentos nas aulas durante o curso e pelo carinho e atenção nos momentos difíceis.

À professora, Leda Lísia Franciosi Pontal, pelo incentivo para o ingresso no mestrado e pelo exemplo de profissional, de professora, de pessoa, com garra, coragem, determinação, e por nos ensinar, de forma muito especial, a colocarmos amor naquilo que fazemos.

Ao meu amigo, Jerônimo Lima, pelo incentivo à realização deste curso e pelas contribuições para o sucesso deste trabalho.

Às minhas colegas e amigas, Jordana, Dinorá, Carla, Carolina, Kátiusca, Vanessa, Marilise e Gislaine, por me ajudarem, por serem um ombro amigo, por me ouvirem nos momentos difíceis, por compartilharem materiais, por me oportunizarem a troca de saberes e de conhecimentos tão importantes nessa caminhada, e por possibilitarem momentos de descontração quando mais precisei.

Aos professores, profissionais e à instituição pesquisada, por abrir o espaço para este trabalho, além da disponibilidade e acolhimento na condução.

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e à oportunidade de bolsa concedida pela Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), que muito me auxiliou para me dedicar a este estudo.

## RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo investigar como ocorre a seleção de professores, com a participação do Recursos Humanos (RH), em uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Porto Alegre/RS. Para este estudo qualitativo, foram aplicados questionários para 120 docentes, enviados por e-mail pela própria instituição, com retorno de 12 respostas, e duas entrevistas presenciais, uma com o profissional da área de RH e outra com a diretora da instituição, com roteiros diferentes. Os dados qualitativos foram analisados pela metodologia de Análise Textual Discursiva. Considerando os resultados obtidos nesta pesquisa, bem como o objetivo estabelecido, foi possível perceber que a área de RH participa do processo de seleção dos docentes e, tanto os docentes quanto a direção e o RH, conhecem as etapas e são envolvidos nesse processo, com algumas distorções sobre o conhecimento e a participação em todas as etapas definidas pelo RH. A área de RH, por ser composta de profissionais com conhecimentos específicos, demonstrou que auxilia as demais áreas e os gestores a identificar melhor os candidatos, realizando entrevistas, obtendo uma visão mais geral do candidato, bem como, com ferramentas específicas, obter mais dados pessoais que contribuem para uma maior assertividade na contratação. Foi possível perceber, pelas análises dos relatos, que o RH garante a adaptação e ingresso dos docentes, com atividades de integração desses profissionais na cultura e nos valores da empresa. Essas questões foram identificadas pelos professores como benefícios da seleção com a contribuição do RH. Porém, ainda existem falhas com relação à abrangência, pois nem todos os professores que ingressam na instituição participam dessa atividade, principalmente os que entram no meio do ano, pois este processo não é oferecido da mesma forma que no início do ano letivo.

**Palavras-chave:** Seleção de Professores; Competências; Professor; Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

The present dissertation had as an objective to investigate how the professor's selection occurs, within the Human Resource (HR), in an institution of Higher Education in Porto Alegre (RS). To this qualitative study, questionnaires were applied to 120 professors, they were sent by e-mail from the own institution, there were 12 responses received, two present interviews, one with a professional of HR and the other one with the principal of the institution, within different script. The qualitative data were analyzed through the Discursive Textual Analysis methodology. Considering the got feedback in this research, the established initial objective as well, it was possible to notice that the RH field takes part in the teacher's selection process and, not only the teacher but also the direction and the RH, know the stages and are involved in this process, with some disorders about the knowledge and participation of all the stages defined by the RH. The RH field, due to the fact that is compound of professional with specific knowledge, has shown that it helps the other fields and the managers to identify the best candidates, to complete the interviews, and to have a more general view of the candidate, throughout some specific tools it can get more personal information which contribute to an effective assertively on hiring teachers, as well. It was also possible to perceive by the reports that the RH guarantee the adaptation and admission of the teachers, with integration activities of this profession in the culture and in the values of the companies, those issues are identified by the teachers as a benefit of the selection with the RH contribution. However, there are still lacks regarding the range, because nor all the teachers that ingress in the institution join this activity, mainly the ones that enter in the middle of the year, due to the fact that the integration is not offered on the same way as it is in the beginning of the year.

**Key-Words:** Teacher's selection; competences; Teacher; Human Resources.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Quadro de referencial teórico x objetivos da pesquisa.....	18
Gráfico 1 - Resultados pesquisa CAPES X Temas.....	21
Figura 1 - Site da UFRGS-Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da.....	33
Figura 2 - Homepage da UNIRITTER.....	39
Figura 3 - Homepage da Rede Metodista de Educação do Sul- IPA.....	39
Figura 4 - Sistema Integrado de Gestão de Pessoas.....	45
Gráfico 2 - % de respostas aos questionários.....	57
Gráfico 3 - Formação dos professores pesquisados.....	58
Gráfico 4 - Área de formação dos professores pesquisados.....	59
Gráfico 5 - Tempo de empresa dos professores pesquisados.....	60
Gráfico 6 - Tempo de docência dos professores pesquisados.....	60
Figura 5 - Esquema do método de Análise Textual Discursiva.....	63
Quadro 2 - Relação das categorias definidas com as questões e referenciais..	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela geral com termos selecionados para a busca.....	21
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

ATD - Análise Textual Discursiva

CAPES - Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior

CEDES - Centro de Educação Desenvolvimento e Eventos da Saúde

CIEE - Centro Integrado Empresa Escola

EAD - Educação a Distância

FGV - Fundação Getúlio Vargas

IES - Instituição de Ensino Superior

MBA - Mestre em Administração de Negócios

PPGEDU - Programa de Pós-Graduação em Educação

PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RH - Recursos Humanos

SBDG - Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
2.1	UM POUCO DA MINHA TRAJETÓRIA DE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL.....	11
2.2	A ESCOLHA PELO TEMA DA PESQUISA.....	13
2.3	PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
2.4	QUESTÕES NORTEADORAS.....	16
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
3.1	OBJETIVO GERAL.....	17
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
4.1	BUSCANDO ELEMENTOS COM A REVISÃO DO ESTADO DO CONHECIMENTO.....	18
4.2	O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO.....	23
4.3	A ESCOLA COMO EMPRESA.....	29
4.4	O RH E A SELEÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	33
4.5	A SELEÇÃO A PARTIR DE COMPETÊNCIAS.....	43
4.6	A PESSOA DO PROFESSOR.....	49
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>54</b>
5.1	TIPO DE PESQUISA.....	54
5.2	LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
5.3	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	56
5.4	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	56
5.5	INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	61
5.6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	62
5.7	RESULTADOS ENCONTRADOS.....	65
5.7.1	<b>Categoria 1 – Seleção de Professores</b> .....	<b>67</b>
5.7.2	<b>Categoria 2 – Contribuições do RH</b> .....	<b>72</b>
5.7.3	<b>Categoria 3 – Benefícios da Seleção</b> .....	<b>81</b>
5.7.4	<b>Categoria 4 – Competências</b> .....	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>91</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>94</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>99</b>
	<b>ANEXO</b> .....	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objeto desta pesquisa foi investigar as contribuições da área de Recursos Humanos (RH) para a seleção de professores em uma Instituição de Ensino Superior (IES) em Porto Alegre/RS.

O presente estudo inicia pela apresentação da minha trajetória de vida pessoal e profissional, fatos de fundamental importância e que estão diretamente relacionados ao meu interesse por este estudo.

A partir dessas informações, são apresentados a justificativa pela escolha do tema e os objetivos que norteiam este trabalho.

A seguir, está contemplado o referencial teórico que sustenta esta pesquisa, além de questões que fizeram parte das minhas inquietações, agora em forma de contribuições ao final do trabalho, tais como: Como a instituição pesquisada seleciona seus docentes? Como a área de RH participa da seleção dos docentes? Como a seleção dos docentes, com a participação do RH, impacta no ingresso e adaptação destes profissionais na instituição? Como os professores percebem o processo seletivo com a participação do RH? Quais as competências definidas para ser docente nessa instituição? Que benefícios os docentes e profissionais do RH percebem que este processo pode trazer?

Essas questões são apresentadas, discutidas e analisadas, buscando um melhor entendimento sobre este assunto e sua influência na instituição pesquisada e no seu corpo docente.

Na sequência está a metodologia e os instrumentos utilizados, bem como o público pesquisado e os resultados obtidos pelos seus relatos, analisados e discutidos nessa parte do trabalho.

Ao final, são apresentadas as considerações finais, as quais respondem ao problema de pesquisa, bem como atendem aos objetivos inicialmente definidos, os quais possibilitam o entendimento dos resultados e as reais contribuições ao campo de estudo e às instituições de ensino.

Esta Dissertação está inserida na Linha de Pesquisa Pessoa e Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

## 2 JUSTIFICATIVA

### 2.1 UM POUCO DA MINHA TRAJETÓRIA DE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Desde muito cedo já percebia minha vocação e desejo de trabalhar com pessoas. Adorava ensinar e tinha uma habilidade natural de me relacionar com os outros. De família de alemães e italianos, tive influências significativas no meu ambiente familiar, no qual a educação era valorizada e estimulada como sendo uma das maiores riquezas do ser humano, num ambiente em que eram promovidas e estimuladas a arte, a música, a literatura e outros campos de conhecimento essenciais para a construção de valores que formam a base de uma boa educação e formação pessoal.

Em 1986, ingressei no Curso de Magistério na Escola Estadual Instituto de Educação General Flores da Cunha, na época, uma das melhores escolas públicas de Porto Alegre e que formou diversas normalistas (o termo normalista era usado, naquela época, para as estudantes do Curso Normal, nome utilizado para quem cursava o Magistério) na minha família, que até hoje desempenham um importante papel na educação de crianças, jovens e adultos, contribuindo para a evolução do indivíduo e da sociedade.

Neste período, convivi com pessoas que, além de me estimularem a praticar a arte de ensinar, contribuíram significativamente para a minha escolha profissional. Autores como Jean Piaget e Paulo Freire me ajudaram a entender melhor o ser humano e o processo de construção do saber e do conhecimento, bem como a importância e o significado da Pedagogia.

Tornava-se necessário buscar maior aperfeiçoamento profissional e ampliar os meus conhecimentos no campo da educação. Foi quando iniciei, em 1992, o curso de Pedagogia na PUCRS, inicialmente com foco na Pré-escola alterando, posteriormente, para a Supervisão Escolar, fato que me possibilitaria maior amplitude na minha atuação profissional e no conhecimento das IES como um todo.

Durante a faculdade, conheci muitas pessoas com as quais tive a oportunidade de me relacionar, além de ampliar significativamente os meus conhecimentos sobre as teorias da aprendizagem e os processos educacionais. Tudo o que era aprendido era aplicado em estágios curriculares e extracurriculares,

os quais me proporcionaram conhecer novas realidades e ambientes, bem como socializar o meu conhecimento e aprender com as diferenças sócio-econômico-culturais existentes em cada meio.

Em 1995, tive meu primeiro contato com o ambiente empresarial, quando iniciei um estágio pelo Centro de Interação Empresa Escola (CIEE), atuando na área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Empresas Ipiranga S/A. Durante período de 18 meses, pude conviver com diferentes profissionais e conhecer diversas áreas, tais como: administração, qualidade, finanças, marketing, entre outras, todas elas diferentes do que até então eu conhecia.

A Faculdade de Pedagogia me possibilitou atuar como Pedagoga Empresarial, fornecendo subsídios para desempenhar o papel facilitador de aprendizagem de adultos nos ambientes organizacionais, contribuindo com a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, identificando necessidades, definindo objetivos, instrumentalizando e capacitando profissionais e, finalmente, avaliando os resultados alcançados tanto no campo pessoal como da organização frente às exigências do mercado.

Após este estágio, em 1997, ingressei como colaboradora efetiva no Hospital São Lucas da PUCRS, atuando como Analista de Treinamento, onde trabalhei durante cinco anos desenvolvendo diversos projetos educacionais e desempenhando papel fundamental na construção do Centro de Educação, Desenvolvimento e Eventos da Saúde (CEDES). Nesse período, realizei o curso de Especialização em Supervisores de Treinamento na Empresa, na PUCRS, pois continuava sendo necessário ampliar conhecimentos e buscar mais qualificação técnica e fundamentação teórica para possibilitar a eficácia do meu trabalho e alcançar os resultados almejados pela instituição.

A cada ano novas metas foram traçadas, novas realidades foram conhecidas e novas experiências profissionais foram adquiridas, destacando o ano de 2002, em que realizei um curso de inglês em Oxford – Inglaterra e o período de 2004 a 2006 em que residi em Caxias do Sul/RS para trabalhar na renomada Indústria Automotiva Marcopolo S/A. Essas experiências contribuíram para a ampliação dos meus conhecimentos na área de Recursos Humanos e permitiram conhecer novas culturas e realidades.

Após este período, retornei a Porto Alegre e trabalhei na área de RH do Hospital Moinhos de Vento, por quatro anos, desenvolvendo vários projetos educacionais e sociais além de atuar no planejamento e instrutoria de vários módulos de treinamentos. Essas capacitações me permitiam fazer aquilo que eu amo: estar na sala de aula, promovendo o desenvolvimento e o crescimento das pessoas. Ainda no hospital, tive a oportunidade de realizar o Mestre em Administração e Negócios (MBA) Executivo em Saúde, formação promovida pelo próprio hospital em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A partir de 2010, novas oportunidades marcaram a minha trajetória profissional e pessoal.

Após uma passagem rápida pela Unimed de Porto Alegre, onde muito aprendi, fui convidada para assumir a Coordenação do RH da NET Serviços POA, empresa que me fez novamente pegar a estrada, mas desta vez indo mais longe, com destino a Curitiba. O objetivo era estimulante, pois remetia a estruturar a Área de RH da unidade da NET Serviços de Curitiba. Assumi esse projeto com a certeza de que, quando se trata de pessoas, sempre é um desafio e sempre temos a possibilidade de descobrir e despertar o que o indivíduo tem de melhor, a sua essência, o seu talento e o que ele tem de melhor para compartilhar.

Ainda em 2010, morando em Curitiba, retomei meus estudos, e fiz uma formação em grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG). O curso era destinado ao desenvolvimento de conhecimentos e competências relacionadas aos indivíduos e os grupos. Durante dois anos estudei teorias importantes como a Gestalt, Psicodrama, Teorias de Campo de Lewin, Grupos Operativos de Pichon, e outros autores renomados como Zimmerman, Freud e Schutz.

Em seguida, de volta a Porto Alegre, após tantas idas, vindas, chegadas e partidas, continuei buscando minha evolução e realização pessoal e profissional.

## 2.2 A ESCOLHA PELO TEMA DE PESQUISA

Durante quase 20 anos de carreira em RH, nos quais atuei em empresas de diversos segmentos, em diversos locais, com diferentes pessoas e culturas, tive a oportunidade de levar o meu conhecimento a este público e de compartilhar

saberes, vivências e experiências. Acima de tudo, fui privilegiada por estar, efetivamente, entre as pessoas, independentemente de raça, credo, gênero e preferências, pois cada indivíduo é único na sua essência e nós, educadores, temos que descobrir o que cada um tem de melhor e fazer aflorar, promovendo o seu desenvolvimento e transformação, de forma integrada, alinhando corpo, mente e espírito.

Considerando essas experiências iniciais, o processo natural de continuidade da minha carreira levou ao retorno aos estudos e, em específico, a algo que contribuísse com as minhas vivências, bem como a minha vocação para a área da educação.

Com isso, e lembrando a minha formação de base, optei por fazer o Mestrado em Educação, na linha de pesquisa Pessoa e Educação, tendo em vista que esta se dedica ao estudo da Educação e da Pessoa que se educa, que aprende e ensina, incluindo temáticas como o seu desenvolvimento pessoal e profissional, sua própria formação e autoformação, interligados com sua saúde, espiritualidade e histórias de vida.

Nesse contexto, a intenção de pesquisa une a trajetória de vida pessoal e profissional, com a curiosidade de ampliar e aprofundar conhecimentos sobre como ocorre a seleção de professores nas instituições de ensino, em especial as de nível superior.

Este tema foi escolhido também pelo fato de buscar entender mais sobre este processo, a partir de experiências pessoais da pesquisadora em processos seletivos em instituições de ensino, nas quais se pode observar a inexistência de uma forma única e padronizada de seleção dos professores, pois cada instituição tem a sua sistemática, a qual pode interferir no ingresso e adaptação dos professores.

A partir disso, buscou-se investigar como ocorre a seleção de docentes, com o apoio da área de Recursos Humanos, em uma instituição de nível superior de Porto Alegre, cuja estrutura organizacional contempla uma área de RH que participa dos processos de seleção do seu corpo docente.

É importante ressaltar que, atualmente, nem todas as instituições de ensino possuem, em suas estruturas, uma área de RH, ainda que esta participe dos processos de seleção dos professores. O mais comum é a realização da seleção de

docentes somente com a participação da equipe pedagógica e da gestão administrativa da instituição.

Também são encontrados modelos como, por exemplo, o das instituições públicas (municipais, estaduais e/ou federais), onde a divulgação das vagas é feita por editais e a seleção ocorre mediante um concurso público.

Encontram-se, ademais, instituições nas quais o organizador de todo o processo, desde a definição da necessidade de quadro de professores, a elaboração do edital, a publicação, as atualizações do processo, entre outras questões, é a área de RH. Um exemplo deste formato de seleção é a PROGESP (Pró Reitoria de Gestão de Pessoas) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Convém destacar que, em cada tipo de instituição, existem regras que são estabelecidas de acordo com políticas e respeitando a cultura organizacional presente em cada organização.

Acrescenta-se, por fim, que esta pesquisa, além de esclarecer inquietações, agrega valor às instituições de ensino e professores, porque pesquisar sobre educação é, sem dúvida, uma grande oportunidade para aprofundar conceitos, estimular o pensamento crítico e trocar ideias, para futuramente poder socializar experiências e vivências e entender o indivíduo enquanto ser transformador e seu importante papel na sociedade e na construção da sua história.

## 2.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Minayo, Deslandes e Gomes (2011, p. 16) afirmam que:

[...] toda investigação se inicia por uma questão, por um problema, por uma pergunta, por uma dúvida. A resposta a esse movimento do pensamento geralmente se vincula a conhecimentos anteriores ou demanda a criação de novos referenciais.

Considerando minha experiência e vivências profissionais, bem como a importância de haver uma melhor identificação, seleção e contratação de professores nas instituições de ensino, foi definida a seguinte problemática de pesquisa: **COMO A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS CONTRIBUI PARA A SELEÇÃO DE PROFESSORES E GARANTE UMA ADAPTAÇÃO E INGRESSO**

## ***DESSES PROFISSIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE PORTO ALEGRE?***

### 2.4 QUESTÕES NORTEADORAS

- Como a instituição pesquisada seleciona seus docentes?
- Como a área de RH participa da seleção dos docentes?
- Como a seleção dos docentes, com a participação do RH, impacta no ingresso e adaptação destes profissionais na instituição?
- Como os professores percebem o processo seletivo com a participação do RH?
- Quais as competências definidas para ser docente nessa instituição?
- Que benefícios os docentes e profissionais do RH percebem que este processo pode trazer?

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste projeto é identificar como ocorre a seleção de professores em uma IES de Porto Alegre/RS, com a participação do RH, e quais os benefícios desse processo ao corpo docente e à instituição de ensino.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para a consecução do objetivo geral definido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar como a área de RH participa do processo de seleção de professores;
2. Analisar como os docentes pesquisados percebem o processo seletivo com a participação do RH;
3. Identificar quais são as competências definidas para a seleção de docentes;

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Com base na questão problemática, o Referencial Teórico deste trabalho está distribuído como mostra o Quadro 1:

Partes	Tema	Referenciais Teóricos	Questões norteadoras	Objetivos Específicos
1. Buscando elementos com a revisão do Estado do Conhecimento	Estado do conhecimento	Waldemar Hazaff Jr. , R. T. Ens e J. P. Romanowski , Marília Morosini e Cleoni Fernandes	1.Como a instituição seleciona seus docentes?	1.identificar como a área de Recursos Humanos participa dos processos de seleção de professores.
2. O contexto da Educação	Sistemas de educação brasileiros, desafios da educação, a educação no séc. XXI, políticas educacionais	Jacques Delors, Simon Schwartzman, Colin Brock, Savater, Steffen J. Ball e Jefferson Mainardes		
3. A escola como empresa	Gestão da escola, novos desafios,	Jacques Delors e Marta Luz Sisson de Castro		
4. O RH e a seleção nas instituições de ensino	Gestão da escola, Planejamento e Gestão da Educação, Seleção em Instituições de Ensino	George Milkovich, John Boudreau, Jean Pierre Marras e Dave Ulrich, Luis César Araújo, Adriana Amadeu Garcia e Simon Franco.	1.Como a instituição seleciona seus docentes? 2.Como a área de RH participa da seleção dos docentes? 3.A seleção dos docentes, com a participação do RH, pode impactar no ingresso e adaptação destes profissionais na instituição?	1.identificar como a área de Recursos Humanos participa dos processos de seleção de professores.
5. A seleção a partir de competências	Conceitos de competência e tipos de competências dos professores.	Philippe Perreoud, Álvaro Marchesi, Antonio Novoa, Maria Rita Gramigna,	6.Quais as competências exigidas para os docentes?	3.Identificar quais são as competências definidas para a seleção dos professores.
6. A pessoa do professor	Automotivação, habilidade para ensinar, gostar do que faz, a experiência na docência, etc.	Antonio Nóvoa, Maurice Tardif, Parker J. Palmer, Leonardo Boff, Marilda Regiani Olbrzymek, Juan Mosquera entre outros.	4.Como os professores percebem o processo seletivo com a participação do RH? 5. Que benefícios podem ser gerados aos docentes a partir da seleção com o apoio do RH?	2.Analisar se o processo de seleção contribui para o ingresso e melhor adaptação dos professores à instituição.

Quadro 1 – Quadro de referencial teórico x objetivos da pesquisa. Fonte: Elaborado pela autora.

Foram contemplados neste referencial teórico autores como (a) Milkovich, Boudreau, Marras e Ulrich, considerados referência na área de Administração Geral e Recursos Humanos, que incluem os conceitos sobre a seleção de pessoas, um dos eixos principais deste trabalho; (b) Ball, Mainardes, Schwartzman, Brock e Delors, que discutem as questões e dilemas das políticas educacionais brasileiras, os desafios da educação no século XXI, bem como os sistemas de educação brasileiros e os pilares da Educação; (c) Sisson de Castro, autora que contribui com conceitos da gestão escolar; (d) Perrenoud, Marchesi, Nóvoa e Gramigna com os conceitos e teorias sobre competências dos docentes, fatores que contribuem para a identificação e definição do perfil dos docentes que as instituições de ensino buscam, e, por fim, autores como (e) Nóvoa, Tardif, Palmer, Boff, Olbrzymek,

Mosquera, entre outros, que possuem contribuições importantes no que tange aos aspectos comportamentais, de habilidades, competências e de formação da pessoa do professor. Além desses autores, ao longo desse trabalho será possível verificar muitas outras citações e contribuições importantes que envolvem esta temática.

#### 4.1 BUSCANDO ELEMENTOS COM A REVISÃO DO ESTADO DO CONHECIMENTO

Além de todas as questões citadas, e buscando complementar de forma mais efetiva esse estudo, foi realizada uma pesquisa sobre o estado do conhecimento dessa temática, de forma a identificar as produções existentes sobre o tema, partindo do princípio que o processo de seleção de pessoas é uma etapa importante para qualquer empresa - independentemente do seu segmento, em especial as instituições de ensino superior. Estas também têm nas suas atividades um processo de seleção do seu corpo docente, fato que faz com que haja um maior cuidado e investimento no seu capital humano, atraindo e retendo profissionais diferenciados e altamente qualificados, com habilidades e competências específicas para aplicar as melhores práticas de ensino na sala de aula, buscando mais inovação, informação, conhecimento, tecnologia e relação teoria x prática.

Hazoff Jr. (2012, p. 23) confirma essas questões quando sugere que “[...] poucas IES privadas conseguem estudantes que paguem valores mais elevados por algum diferencial, levando a maioria destas a recorrer à contratação de profissionais menos qualificados por salário mais baixos”.

Esses fatores também devem ser considerados para essa pesquisa, pois remete a uma seleção que desconsidera a qualidade, fato que pode gerar um ensino de má qualidade por selecionar e contratar profissionais despreparados ou com pouco conhecimento ou competência importantes para a prática docente, pagando um preço alto na qualidade do processo de aprendizagem e formação.

Contribuindo com os objetivos de se realizar pesquisas sobre o Estado do Conhecimento, Ens e Romanowski (2006, p. 39), afirmam que elas,

[...] favorecem a compreensão de como se dá a produção do conhecimento em uma determinada área em teses de doutorado, dissertações de mestrado, artigos de periódicos e publicações. [...]. Essas análises possibilitam examinar as ênfases e temas abordados nas pesquisas; os

referenciais teóricos que subsidiaram as investigações; a relação entre o pesquisador e a prática pedagógica; as sugestões e proposições apresentadas pelos pesquisadores; as contribuições da pesquisa para mudança e inovações da prática pedagógica; a contribuição dos professores/pesquisadores na definição das tendências do campo de formação de professores.

Na opinião de Morosini e Fernandes (2014, p. 155),

O estado de conhecimento é identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma técnica específica.

A partir dessas considerações iniciais, realizou-se um estudo no banco de teses da CAPES com o objetivo de contribuir com a construção do estado de conhecimento sobre a seleção de professores em instituições de ensino superior no Brasil. Os dados analisados contemplaram as teses e dissertações dos períodos de 2011 e 2012.

Foram utilizados alguns termos para as buscas iniciais: seleção de professores, seleção de docentes, seleção, competência, ensino superior; considerando as áreas de conhecimento tanto da administração quanto da educação.

A partir das buscas, os resultados foram categorizados e organizados considerando os trabalhos que obtinham relação direta com o tema.

Inicialmente, as buscas realizadas foram divididas em quatro grandes grupos: “Recursos Humanos (RH) e seleção de professores/docentes”, “Seleção de professores e Gestão de Pessoas”, “Seleção de docentes” e “Seleção de professores”, sendo encontrados 255 trabalhos no total.

Os resultados obtidos foram: 1 trabalho com o tema “RH e seleção de professores/docentes”; 2 com o tema “seleção de professores e Gestão de Pessoas” (nesses dois primeiros casos, os termos RH e Gestão de Pessoas foram incluídos nas buscas tendo em vista que algumas instituições de ensino contemplam essas áreas como participantes e/ou responsáveis por esse processo); 68 referentes à “seleção de docentes” e 184 para “seleção de professores”, conforme mostra o Gráfico 1:

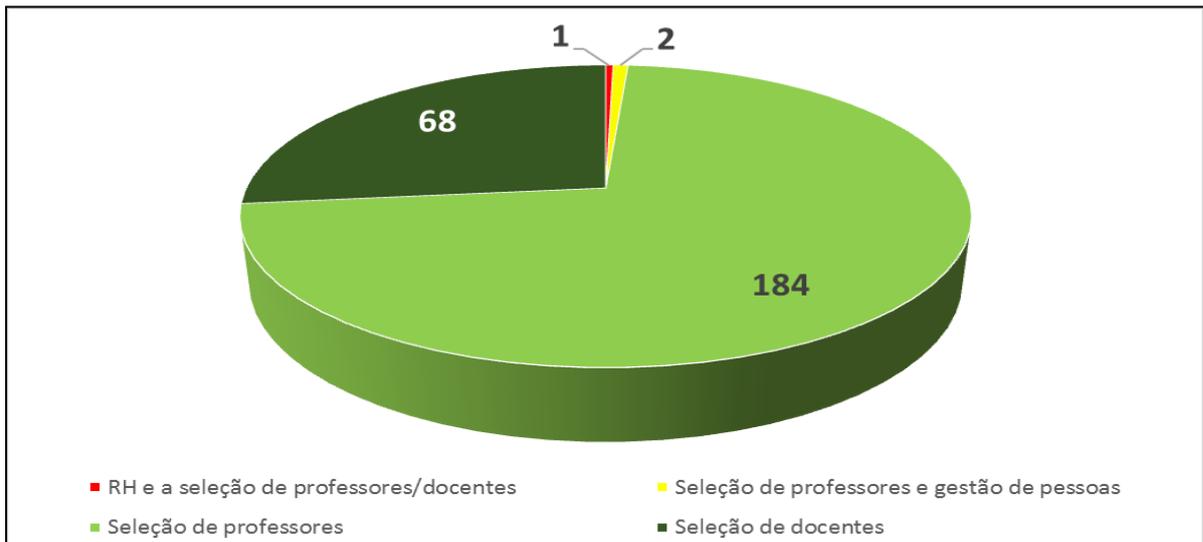


Gráfico 1 – Resultado pesquisa CAPES X Temas. Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desses primeiros resultados foram incluídas novas palavras/termos para uma busca avançada, de forma a filtrar ainda mais os dados e obter uma maior precisão sobre o tema desta pesquisa.

Foram, então, incluídos os termos apresentados na Tabela 1, na qual pode-se ter uma visão mais detalhada dos respectivos números de trabalhos encontrados:

Termos selecionados para a busca		Total	Relação c/ o tema	Repetições	Termo "seleção" no título
<b>1.RH e a seleção de professores/docentes</b>		<b>1</b>	0	-	0
Todos os campos	RH e a seleção de professores (ou docentes)				
<b>2.Seleção de professores e gestão de pessoas</b>		<b>2</b>	2	0	0
Todos os campos	Seleção de professores e gestão de pessoas				
<b>3.Seleção de professores</b>		<b>184</b>	-	-	-
Área de conhecimento	Administração	5	4	1	1
Resumo	Seleção	4	1	-	1
Área de conhecimento	Educação	79	-	-	-
Título	Seleção	4	-	-	1
<b>4.Seleção de docentes</b>		<b>68</b>	-	-	-
Área de conhecimento	4.1.Administração	4	3	2	0
Área de conhecimento	4.2.Educação	38	5	1	0
Título	4.2.1.Seleção	2	1	1	1
Resumo	4.2.2.Seleção de professores	1	-	-	0
Resumo	4.2.3.Ensino superior	3	-	-	0
<b>Total buscas encontradas</b>		<b>255</b>			
<b>Total buscas relacionadas com tema</b>			<b>16</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Total buscas relacionadas com tema ( sem repetição)</b>		<b>11</b>			

Tabela 1 – Tabela geral com termos selecionados para a busca. Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observarem-se os resultados dos grupos maiores, encontram-se poucas produções, neste caso 1 e 2, relacionadas à seleção de professores e às áreas de

Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, fato que pode inspirar produções futuras, haja vista que já é uma área comum nas instituições de ensino superior.

Outro fator observado é a diferença significativa nos resultados relativos aos termos “professores” (184) e “docentes” (68). Nesse caso cabe uma análise mais aprofundada ou um estudo específico dos motivos que podem estar relacionados a esta situação, entretanto, de maneira geral, observa-se que, dependendo do tipo de instituição, o corpo de professores pode ser chamado tanto de “docente” quanto de “professor”, dependendo da instituição, mas, normalmente, encontra-se, nas de nível básico, a figura do professor e nas de nível superior como docente.

Também se observa uma diferença expressiva para os resultados referentes às áreas de conhecimento. Quando foi selecionada a área de “Administração”, foram encontradas 5 e 4 produções, considerando a seleção de professores e docentes, respectivamente. Em contraponto, a área de “Educação” apresenta 79 e 38 trabalhos, respectivamente, referentes aos mesmos termos. Aqui pode-se concluir que este tema é mais publicado no campo educacional do que no campo administrativo, o que de certa forma pode-se dizer que faz parte de um contexto social e de mercado adequados.

Quando é inserido o termo “ensino superior”, também são identificadas poucas produções - somente 3.

Das 255 buscas realizadas, somente 20 trabalhos possuem relação com o tema, porém, desconsiderando as produções repetidas nas buscas, tem-se um total de 11 produções, entre teses e dissertações, as quais possuem relação com o tema, tanto diretamente assinaladas nos títulos dos trabalhos, quanto nos resumos.

Outra questão interessante a ser compartilhada refere-se aos títulos dos trabalhos. A grande maioria não refere o termo utilizado nas buscas e pesquisa. São eles: “Competências requeridas para a docência no ensino superior: uma reflexão com professores em uma instituição de ensino superior”; “Análise das competências individuais requeridas dos docentes no processo de seleção e avaliação no Instituto Camillo Filho e suas formas de desenvolvimento”; “A situação funcional dos professores da rede estadual paulista: problemas de seleção e admissão e dos concursos públicos”; “Competências profissionais do bacharel em Educação Física: a noção dos docentes que atuam na formação inicial do estado do Paraná”; e “Afro-

brasileiros e racismo institucional: o papel dos concursos na democratização de acesso aos cargos públicos”.

Na pesquisa completa foi possível observar que nenhum trabalho apresenta os termos “seleção de docentes” ou “seleção de professores” no seu título. Alguns utilizam somente o termo “seleção” e nos resumos é possível identificar que alguns deles tratam deste tema considerando processos seletivos, abertura de editais, bem como incluem o termo “competência” como fator considerado nesses processos.

Considerando o total de 255 trabalhos encontrados, apenas 16 possuem relação com o tema e, destes, descontando 5 produções repetidas, tem-se um total de apenas 11 trabalhos relacionados à temática em voga.

Um fato interessante observado foram as regiões das produções: nenhuma delas foi desenvolvida no estado do Rio Grande do Sul. Isto desperta ainda mais o interesse por este tema, cuja sua investigação é de enorme importância, tendo em vista a necessidade de termos profissionais da Educação mais qualificados e preparados para a prática docente.

Cabe ressaltar o quanto os trabalhos utilizam o termo “competência”, tanto nos seus títulos quanto nos seus resumos, fator considerado para a realização dos processos seletivos nas instituições de ensino.

O tema desta pesquisa, portanto, é relevante, considerando a pouca produção diretamente relacionada com o tema “seleção de professores/docentes”, sendo este estudo agregador e pertinente, podendo contribuir para que os agentes desse processo possam compreender alguns aspectos que hoje permeiam as salas de aula universitárias e garantam, com isso, algumas mudanças e melhoria nesses ambientes.

#### 4.2.O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO

A educação, que hoje é foco de grandes discussões e reflexões em nível mundial, tem impactado diretamente o cotidiano das pessoas, da sociedade, das empresas e dos governos.

Segundo Delors (2005, p. 20), a Educação tem sido vista de diferentes formas:

No mundo inteiro, a educação suscita um interesse crescente. Conforme os interlocutores, ela é considerada, sucessivamente, como a chave da

prosperidade econômica futura, como o instrumento privilegiado da luta contra o desemprego, como o motor do progresso científico e tecnológico, como a condição *sine qua non* da vitalidade cultural das sociedades cada vez mais orientadas para o lazer, como ponta-de-lança do progresso social e da igualdade, como a garantia de preservação dos valores democráticos, ou como o passaporte para o êxito individual.

Existem, atualmente, vários questionamentos sobre a educação e sua influência na formação e nos valores dos indivíduos, nas novas gerações e nas mudanças sócio-econômico-culturais de cada cenário e população. Além disso, tem-se falado da constante crise que essa temática vem atravessando ao longo das últimas décadas.

Sobre essa questão, Savater (1998, p. 17) salienta que “a educação parece ter estado perpetuamente em crise em nosso século, pelo menos se levarmos em conta as insistentes vozes de alarme e que há muito nos previnem a esse respeito”, fato merecedor de atenção e que deve servir de alerta para a busca de novas ações, as quais possibilitem mudar esse cenário. Complementa (p. 18) que:

A crise da educação já não é a mesma de antes, “não provem da forma deficiente com que a educação cumpre os objetivos sociais que lhe são designados, mas do fato, mais grave ainda, de não sabermos que finalidades deve cumprir e em que direção, efetivamente, orientar suas ações.

Schwartzman (2005, p. 43), quando se referem a esses problemas, dizem que “são cada vez mais complexos e não se prestam a soluções mágicas e simplificadores”.

Então, se a Educação é de interesse de todos, se é discutida mundialmente, se segue em constante crise, se não está cumprindo seus objetivos sociais e se não há mágica para solucionar os seus problemas, cabe a todos nós cidadãos, profissionais, professores, empresas, instituições de ensino, famílias, estudantes, governos e demais entidades, traçar novos caminhos e lançar um novo olhar para essa questão tão importante que permeia o nosso cotidiano.

Partindo deste ponto e sabendo que a Educação é baseada fundamentalmente na formação das pessoas, deve-se seguir discutindo e refletindo sobre ela, e, acima de tudo, garantindo resultados mais eficazes no campo.

Além disto, nesse cenário, há a influência de alguns fatores na temática. O primeiro deles envolve o ambiente familiar, que também contribui e é fundamental

para o processo de formação e constituição do indivíduo, não só para a educação, mas para a vida.

A família faz parte da educação e aprendizado dos alunos muito antes da escola, desde sua infância, como lembra Savater (1998, p. 69), quando afirma que “antes de entrar em contato com seus professores, já experimentaram amplamente a influência educacional de seu entorno familiar e de seu meio social, que continuará sendo determinante”.

Esse ambiente determinante, nesse contexto, também tem sido influenciado por uma nova era e um novo contexto socioeconômico-político que se atravessa mundialmente.

As estruturas familiares estão deixando de assumir seus papéis e responsabilidades como socializadoras e formadoras, terceirizando, de certa forma, essa função, e com isso, deixando mais essa tarefa nas mãos das instituições de ensino e dos professores, as quais passam a encarregar-se novos papéis e competências.

Podemos confirmar essa questão analisando outra contribuição do autor (p. 73), quando afirma que “seja como for, esse papel fundamental da família, para bem ou para mal, na socialização primária dos indivíduos passa por um eclipse indubitável na maioria dos países, o que constitui um problema sério para a escola e os professores”.

Outro fator a ser considerado, e que tem afetado os ambientes escolares e as salas de aula, são os novos alunos. Novos, porque hoje temos uma nova geração de estudantes, com perfis, valores, visões e anseios diferentes, que participam do ambiente escolar de uma forma mais crítica e com comportamentos mais arrojados, e que têm sido pauta de discussões, tanto em instituições de ensino, como nas organizações e na sociedade como um todo.

Segundo Oliveira (2011, p. 13),

No momento em que essa geração, formada por jovens nascidos entre 1983 e 1994, começa a dominar a paisagem em escritórios de empresas de todos os portes, perfis e setores, é natural que as organizações comecem a rever sua maneira de pensar e principalmente seus mecanismos de relacionamento.

Estes novos jovens, que são caracterizados pelas chamadas gerações Y e Z, são mais espertos e ousados, curiosos, hiperativos, geralmente pouco preconceituosos, comunicativos e quase sempre ambiciosos. Palfrey e Gasser (2011, p. 12), lembram que “[...] esses garotos são diferentes. Eles estudam, trabalham, escrevem e interagem um com o outro de maneiras diferentes” não tendo limites e apresentando os mesmos comportamentos tanto das salas de aula quanto no trabalho. Charlot (2005, p. 80) complementa que “[...] é o professor que deve acolher esses novos tipos de alunos e fazê-los vencer”.

Conforme esses e outros autores, essa nova geração de jovens tem impactado tanto ambientes escolares, quanto empresas e a sociedade em geral, modificando-os e trazendo novos desafios para o mundo organizacional e educacional.

Em relação aos impactos referentes à educação, Bauman (2013, p. 25) contribui citando que “o único propósito invariável da educação era, é e continuará a ser a preparação desses jovens para a vida segundo as realidades que tenderão a enfrentar. Para estarem preparados, eles precisam da instrução”.

Marchesi (2008 p. 7) complementa afirmando que “as tensões que atualmente vive o sistema educacional são expressão das transformações sociais e das novas exigências que se apresentam para a formação das novas gerações”.

Constata-se, então, a existência de muitos fatores e questões a serem observados e que devem ser considerados quando falamos de educação, lembrando que todos têm sua contribuição e seu papel na formação de um novo jovem e de uma nova sociedade, com novas oportunidades e direitos.

Tratando-se de Educação no contexto brasileiro, também acompanhamos, ao longo destes últimos anos, vários movimentos, tanto governamentais, quanto empresariais, de análise desse cenário, de impactos na sociedade, na economia, na política e no desenvolvimento do país, fatores que interferem na nossa posição mundial como nação.

Ball e Mainardes (2011, p. 227), em seu livro sobre Políticas Educacionais: questões e dilemas fazem uma análise dos contextos educacionais, sua evolução ao longo dos últimos anos e as indicações e contribuições dos empresários para este tema. Em relação a isso, comentam que “procurando intervir diretamente no aparelho do Estado, os empresários organizaram diversos fóruns e documentos no

início daquela década de 90 apontando premissas e metas que deveriam orientar a reforma da educação brasileira (IHL, 1993; PENTEADO, 1995; BRASIL, 1995)”, e acrescentam que:

Na ótica dos empresários tratava-se, no entanto, não apenas de reformar a educação e a escola, buscando torna-la mais eficaz e adequada às novas demandas do capital, mas também de formar um ‘trabalhador de novo tipo’, com disposições subjetivas e atitudinais compatíveis com a chamada ‘sociedade do conhecimento’.

Então, se a Educação deve formar esse ‘trabalhador de novo tipo’ cabe analisarmos também o campo de onde provêm esses profissionais, que são as faculdades, universidades e instituições de ensino superior. A partir daí, devemos buscar novas alternativas para a garantia dessa demanda mercadológica.

Como essas instituições têm seu foco mais profissionalizante, devem buscar ampliar o seu olhar e as suas práticas para atender a essa sociedade do conhecimento, como citado acima, bem como a classe estudantil.

Para isso, é importante ter uma boa gestão administrativa, uma estrutura física adequada e professores qualificados. O alinhamento dessas questões irá permitir o desenvolvimento integral desse capital humano, desse novo trabalhador que as empresas e organizações tanto necessitam para atender ao mercado em crescente evolução e mudança.

Schwartzman (2005, p. 15), quando se referem ao ensino superior, dissertam sobre a importância do apoio do governo e suas responsabilidades, bem como sobre o valor da educação para o mercado de trabalho, quando comentam que:

[...] os governos devem apoiar a educação de nível superior, como fonte de conhecimento e competência para a sociedade como um todo, entretanto, mesmo nas economias avançadas, somente um segmento do mercado de trabalho requer competências especializadas e a maior parte da educação de nível superior está relacionada ao desenvolvimento de atitudes, competências gerais e estilos de vida. O valor da educação no mercado de trabalho é em grande parte posicional, ou seja, quem tem mais educação tende a levar vantagem, mesmo que seus conhecimentos e competências não sejam especificamente requeridos ou adequados para determinados empregos. Por isso, as demandas de estudantes, educadores e acadêmicos por mais curso, melhores salários e mais subsídios públicos em todos os níveis são crescentes e aparentemente intermináveis, e é importante que os governantes possam conhecer os limites de seus recursos e decidir onde estão as prioridades.

A partir do texto, duas questões são relevantes para observação. A primeira é o fato de que o governo deve apoiar esse nível de educação, que é “fonte de conhecimento e competência para a sociedade”. Deve investir em políticas de igualdade para todos, disponibilizando vagas, estimulando a geração de empregos, incentivando a aquisição de conhecimentos e desenvolvendo competências que permitam esses jovens assumirem melhores posições.

Caso compare-se o Brasil a outros países, no que tange ao ensino público, percebe-se que na América Latina e Europa os modelos de universidades são bem diferentes, tendo em vista que o governo investe seus recursos em universidades públicas, estatais e federais.

A outra questão é o valor que a educação tem no mercado de trabalho, fato que, infelizmente, depende do tipo de instituição que provém esse aluno.

As instituições menores, por exemplo, têm como característica a absorção de alunos com características diferentes, com formação de base mais simples, que possuem uma renda mais baixa, que trabalham para arcar com seus estudos, entre outras questões. Isso tudo interfere na busca por oportunidades de trabalho e causa distinção quando se trata de melhores posições e oportunidades nas organizações.

Independentemente de esses alunos terem essas características, ou serem de uma classe menos favorecida, todavia, não significa que não sejam críticos, exigentes e merecedores de uma educação e ensino de qualidade. Pelo contrário: como são pessoas como as demais e trabalhadores que se esforçam para arcar com o seu desenvolvimento profissional, é de extrema importância que seja a eles disponibilizado as mesmas oportunidades no mercado de trabalho, assim como melhores colocações.

Com base em todas essas considerações, conclui-se que deve haver um novo olhar para o ensino. É preciso inovar, modificar, reinventar cenários e ambientes, instrumentalizar e qualificar melhor os professores, mobilizar os alunos e sensibilizá-los para uma sociedade que provoque e gere mudanças e transformações para uma educação melhor e um mundo mais humano e igualitário, com oportunidades para todos.

É fundamental para o sucesso da Educação de hoje que as instituições de ensino, independentemente do nível de ensino, tenham profissionais, alunos, familiares e empresários engajados e com os mesmos objetivos e metas.

E como a questão de sobrevivência no mundo atual é uma forte preocupação das organizações modernas no que tange a sua posição no seu ramo específico de atuação, bem como na construção e manutenção da sua imagem frente à era da globalização, tanto empresas, como instituições de ensino, estão atualizando seus processos de trabalho e adaptando-se a estas novas exigências do mercado e da atualidade.

A seguir, seguem mais reflexões e definições que permeiam o novo papel da escola, tendo uma estrutura e objetivos mais organizacionais e empresariais.

#### 4.3 A ESCOLA COMO EMPRESA

É possível observar, atualmente, os movimentos de algumas instituições de ensino que estão modificando suas estruturas, seus processos e métodos de gestão para se inserirem e competirem neste novo contexto sócio-político-econômico.

Analisando a citação de Castro (1992, p. 57), percebemos a importância de um olhar mais cuidadoso para as escolas de hoje:

A escola funciona, mas não talvez como deveria ou poderia, porque as pessoas não conseguem olhar mais longe, talvez porque uma visão mais abrangente possa significar um mais profundo reconhecimento da dolorosa realidade do cotidiano. A situação é de extrema gravidade. Essa crise pode ser uma oportunidade única para pararmos e pensarmos a respeito da escola então muitas questões surgem: Que propostas são viáveis? O que se pode fazer? Quais são as nossas prioridades? Qual a melhor forma de atendermos nossos alunos? Que conhecimentos possuímos como profissionais da educação? De que forma podemos contribuir para o desenvolvimento da comunidade? O que a comunidade espera de nós como educadores? O que é que nós mesmos esperamos? A que aspiramos?

A partir desta citação e dos questionamentos ressaltados pela autora, é possível perceber o quanto é necessário termos um novo olhar para as questões da educação e da escola de hoje. Deve-se aproveitar esse momento de crise para tomar decisões e mudar paradigmas nesse contexto, tendo em vista que no ambiente escolar, como refere a autora (p. 57), “[...] temos todos os problemas possíveis: carências econômicas, físicas e espirituais, por isso ficamos meio imobilizados frente a tantas dificuldades. Nessa situação, encontramos uma escola estagnada, sem perspectivas”.

Delors (2005, p. 29) ainda contribui, afirmando que:

De maneira geral, por seus métodos de trabalho, a escola distanciou-se das realidades à sua volta, em um momento no qual está prestes a perder o monopólio da transmissão da informação e no qual não é mais sua competência exclusiva inculcar os comportamentos necessários para o mundo do trabalho e para a vida na sociedade. É necessário, portanto, que ela se abra mais para o mundo exterior e que tire partido de tudo o que a empresa possa ensinar-lhe sobre o modo de abordar o ensino e, de forma mais genética, sobre os métodos de trabalho.

Então, se a escola está estagnada e sem perspectivas, se está se distanciando da realidade a sua volta, se está carente em todos os sentidos, se deve abrir-se para o mundo exterior, uma boa alternativa para reverter essa situação pode ser o investimento em gestão, em pessoas e em novas propostas pedagógicas que permitam uma renovação da escola em todos os sentidos.

Com base nessas citações e em todas as reflexões feitas até aqui, percebe-se o quanto as instituições de ensino, independentemente do nível que atendem, devem pensar em métodos de ensino mais arrojados e inovadores para assegurar, além de um ensino de qualidade, modelos de gestão competitivos que possibilitem a sustentabilidade da organização e contribuam na formação dos indivíduos, se aproximando mais do mercado de trabalho e do mundo a sua volta, respeitando e considerando as necessidades da sociedade em geral.

Ainda citando Castro (1992, p. 59) e buscando confirmar o acima citado, a autora ressalta que “[...] a maioria das instituições escolares não realizam planejamento com o sentido inovador e criativo que queremos enfatizar”, e que:

Para que ocorra esse tipo de planejamento são necessários alguns pré-requisitos. A primeira condição é o estabelecimento de valores e de objetivos comuns entre o corpo docente, discente e a comunidade. Este processo deve ser lento para permitir que se solidifique uma base de valores comuns, construída a partir do estabelecimento de um consenso. Outra condição necessária é a estabilidade do corpo docente na escola. O planejamento só terá sucesso na medida em que for resultado do trabalho de todos, um trabalho participativo. Em escolas com alta rotatividade, todo o esforço de planejar se perde com as mudanças do corpo docente.

Essas questões reforçam a importância do tema deste projeto e justificam ainda mais a curiosidade de explorar as instituições de ensino, em especial nos aspectos institucionais, nos quais estão inseridos a administração, o planejamento, a

estrutura organizacional, a cultura e o clima organizacionais, o papel da área de Recursos Humanos e os processos de seleção dos professores.

Esses processos institucionais são indispensáveis e servem de pilar para manter a estrutura educacional, podendo contribuir com a melhoria dos resultados nesse ambiente, conforme confirma Delors (2005, p. 64) quando diz que “[...] os bons resultados da educação geralmente são atribuídos a fatores do tipo institucional: existência de um projeto pedagógico, direção, trabalho em equipe, responsabilidade quanto aos resultados”. Ele ainda contribui afirmando que (p. 64), “todos esses fatores e possibilidades costumam ser associados ao funcionamento de instituições educacionais privadas. Contudo, onde o setor público oferece essas possibilidades às suas instituições, os resultados são igualmente satisfatórios”. Essa questão é a garantia do ensino igualitário para todos.

Para ilustrar essas questões ligadas aos fatores institucionais das organizações e IE, citamos dois exemplos de pesquisas: uma realizada por Blasius (2007) em instituições privadas do extremo oeste paranaense, e outra por Santos e Sustelo (2009), em um hospital privado.

Blasius (2007), ao entrevistar gestores, identificou que eles creem ser normal a rotatividade dos docentes, por não haver uma cultura de ensino superior, tendo ausência de planejamento eficaz e um amadorismo que gera perda de competitividade.

Já Santos e Sustelo (2009) pesquisaram sobre a influência da cultura e do clima organizacional na satisfação no trabalho de colaboradores, por acreditarem que esses aspectos repercutem no desempenho organizacional, pelo fato das pessoas, consideradas como ativos humanos, interferirem nos resultados da empresa.

Voltando as questões institucionais, encontram-se, hoje, algumas instituições de ensino com perfis mais arrojados e com ideias mais inovadoras. Seus ambientes possuem estruturas mais estratégicas e estão a cada dia se profissionalizando mais e se estruturando como empresas, passando a investir mais no seu corpo docente, desde a seleção até o acompanhamento do seu desempenho, tudo isso pelo fato do mercado de trabalho estar modificando os seus métodos de gestão e fomentando a busca destas instituições para serem diferenciais competitivos.

Indo mais além, hoje, percebe-se uma preocupação maior das instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas, com a melhor gestão das pessoas. Elas também estão passando por grandes processos de modernização e adaptando-se a esse novo cenário, estão tentando engajar-se e manter-se atualizadas para atender as demandas provenientes desta nova era, passaram a identificar a importância de captar profissionais a partir de um processo bem estruturado e que possibilite a contratação de forma mais assertiva, contribuindo para os resultados organizacionais e educacionais.

Contudo, além do investimento nas questões institucionais, nos métodos de trabalho, no novo olhar para a escola, é preciso que haja foco também para o corpo docente: foco que valorize esses profissionais, que permita que seu trabalho seja realizado da melhor forma, com boas condições físicas e humanas, alinhados aos objetivos e valores da instituição que representa, garantindo melhores resultados, tanto para a instituição quanto para o público que ela atende - tendo em vista que, contemporaneamente, como destacou Zacharias (2012), a profissão docente é tida como uma profissão de risco físico e mental, que vem perdendo o reconhecimento social e status e vem sendo desvalorizada. O professor hoje, com todas essas questões, vem sofrendo do que é chamado de mal-estar docente.

Para isso, é preciso atrair e reter profissionais diferenciados e altamente qualificados com formação, habilidades e competências específicas para aplicar as melhores práticas de ensino, trazendo inovação, a informação e a tecnologia para a sala de aula, desenvolvendo novas competências e agregando valor e conhecimento às novas gerações de alunos.

Essas instituições passam então, a entender a importância de uma estrutura que contemple uma área que tem o objetivo de fazer a gestão de todos os processos que envolvem as pessoas, desde o seu ingresso até o seu desligamento da empresa, considerando toda a sua trajetória profissional neste ambiente.

Um exemplo disso pode ser visto na Figura 1, que representa o site da PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2015), o qual apresenta a estrutura que a instituição possui para atender as demandas de gestão de pessoas e desenvolvimento de recursos humanos.



Figura 1: Site da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS. Fonte: <http://www.ufrgs.br/progesp>.

Esse site mostra a evolução de algumas instituições, tanto em termos de tecnologia e acesso global, como de gestão de processos, nos quais se pode verificar a participação do RH ou de uma estrutura específica para atendimento às pessoas, aos processos seletivos e outras questões que envolvem o seu capital humano.

Pode-se observar, a partir dessa figura, que a área de Recursos Humanos, que até então fazia parte somente dos ambientes organizacionais, está sendo vista pelas instituições de ensino como uma grande aliada e passa a assumir, em alguns casos, um papel importante para a identificação, seleção, contratação e qualificação e avaliação dos professores, estabelecendo e implantando novas metodologias e definindo competências capazes de atender e garantir uma boa qualidade de ensino e atendendo uma nova realidade de sala de aula.

A seguir iremos analisar um pouco mais as questões que envolvem essa área e seus impactos nesse novo ambiente.

#### 4.4. O RH E A SELEÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Primeiramente é importante apropriar-se de alguns significados para um melhor entendimento das reflexões que serão apresentadas nesse capítulo.

Como se tratará das questões que envolvem o RH e sua relação com a seleção nas instituições de ensino, segue o que alguns autores dizem sobre essa área:

Segundo Ulrich (1998, p. 33), RH são:

[...] os próprios processos organizacionais de uma empresa (como, por exemplo, lotação de cargos, contratação, comunicação e remuneração) que ditam o modo como o trabalho é realizado. Esses processos precisam ser avaliados com relação a sua contribuição para o aumento da competitividade.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2006, p. 19),

Por administração de recursos humanos (ADMINISTRAÇÃO DE RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa.

Enquanto Ulrich refere-se mais aos aspectos operacionais e processuais da área de RH, citando as questões de cargos, contratações, comunicação, remuneração e os impactos na competitividade, Milkovich e Boudreau fazem referência às relações de trabalho que são estabelecidas, indo além da estrutura física, e complementam, com certo ar poético, que “as pessoas trazem o brilho da criatividade para a empresa”.

Já se podem identificar, com essas considerações iniciais, alguns objetivos dessa área, tanto com relação às questões operacionais, quanto às humanas.

A área de RH, que tem suas origens na época da Revolução Industrial, tem se modificado ao longo das últimas décadas, inclusive na sua nomenclatura, e principalmente no papel que vem exercendo nas organizações.

Inicialmente, era chamada de Recursos Humanos e depois, por questões de legislação e influência nas relações trabalhistas, passou a ser chamada de Administração de Pessoal.

Ao longo dos anos, mudou para Administração de RH, Desenvolvimento de Pessoas e Gestão de Pessoas.

Além dessas nomenclaturas, podem-se encontrar empresas que, conforme sua característica, visão, valores e cultura, referem-se a esta área como 'Setor de Gente'.

Nos ambientes educacionais, o RH também foi assumindo um papel diferenciado onde antes era tido apenas como um Departamento de Pessoal, ou seja, uma área responsável pela admissão, contratação e desligamento das pessoas.

Porém, como forma de melhoria contínua dos processos, adaptação aos novos conceitos, cenários e subsistência no mercado atual, bem como atualização dos seus serviços, as instituições de ensino passaram a ver o RH como um aliado para o seu crescimento, qualidade de ensino e serviços, bem como sua posição frente ao mercado.

O RH passa, então, a ter um papel importante, tanto no planejamento e gestão escolar, quanto nos processos que envolvem a atração e retenção de talentos - neste caso a seleção e desenvolvimento dos seus profissionais.

Pode-se perceber esta mudança e importância da área de RH nas organizações a partir desta citação de Gramigna (2002, p. 3),

O conjunto de pequenas mudanças e o realinhamento na maneira de gerenciar pessoas vem apresentando benefícios inestimáveis aos negócios. A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, decentralizando-se, distribuindo responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-os para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

Complementando essa questão, Araújo e Garcia (2010, p. 11) referem que "o fundamental é compreender que, independente do modelo de planejamento direcionado a recursos humanos que a organização venha a utilizar, na maioria das vezes, a participação da área de gestão de pessoas é inevitável".

Considerando as percepções desses autores, ficam claras as contribuições dessa área, independentemente do segmento da empresa, que contribui beneficentemente nas questões que envolvem as pessoas, além de impactar os resultados das organizações.

Com base nisso, as instituições de ensino, que estão buscando melhorias nas suas estruturas e, com isso, modificando-se, estão vendo a importância de ter um

enfoque mais empresarial e organizacional, e não somente de ensino, fato que vem interferindo significativamente na sua qualidade de educação e na formação dos seus profissionais e público - nesse caso o aluno, familiares e comunidade.

A partir dessa nova visão do papel da área de RH, as instituições de ensino estão modernizando seus processos e um deles envolve a seleção dos professores, feita anteriormente, majoritariamente, pela coordenação pedagógica e gestão administrativa.

Hoje, estas instituições dispõem da parceria e os conhecimentos específicos da área de RH, que une a gestão, a coordenação e a própria equipe de RH nos processos de seleção, tanto de professores quanto dos demais profissionais, tornando a seleção mais assertiva e efetiva.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 185) também fazem suas considerações com relação a isso, dizendo que:

Praticamente todo processo de recrutamento inclui um encontro com um ou mais membros da organização. Esse grupo geralmente conta com um representante do departamento de recursos humanos e pode também incluir supervisores, colegas e até subordinados. À medida que poucas coisas sobre a empresa e o empregado podem ser conhecidas antecipadamente, os candidatos parecem usar características dos recrutadores como sinais dos atributos do trabalho que não podem observar diretamente e sobre a probabilidade de receberem uma oferta.

Assim, é possível concluir o quanto essa parceria entre RH e demais áreas traz melhores resultados no processo seletivo, tornando este mais assertivo e eficaz.

Voltando aos conceitos que permeiam a área de RH, seguem alguns significados sobre recrutamento e seleção, tendo como referência alguns autores.

Para os últimos autores citados (p. 162), recrutamento “é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para emprego”.

Afirmam (MILKOVICH; BOUDREAU, p. 31) que esse processo:

[...] determina a composição dos recursos humanos de uma organização. Quantas pessoas devemos empregar? Quais as habilidades, capacidades e experiências devem possuir? Quando e como as pessoas devem ser recrutadas, transferidas ou demitidas? Estamos selecionando os indivíduos corretos para cada cargo?

Marras (2000, p. 69) complementa observando que “todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais, e o define como,

[...] uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Seguindo nessa mesma linha de pensamento, Araújo e Garcia (2010, p. 11) consideram que “trata-se de uma forma de as empresas suprirem as suas necessidades de recursos humanos para atingir seus objetivos por intermédio de uma estrutura social qualificada”.

A partir dessas definições, fica claro o papel da área de RH no âmbito do recrutamento e seleção de pessoas. Porém, se na teoria os conceitos são semelhantes, na prática o processo nem sempre é igual em todas as empresas e instituições.

Tratando-se de instituições de ensino, há uma maior complexidade nesse processo, tendo em vista que os profissionais que atuam nesse segmento, em especial a pessoa do professor, têm um trabalho diferenciado, o qual impacta na formação dos indivíduos.

Nóvoa (1999, p. 30), quando aborda esse grupo de profissionais, traz uma importante contribuição, quando diz que:

Os professores constituem um dos mais numerosos grupos profissionais das sociedades contemporâneas, o que, por vezes, dificulta a melhoria do seu estatuto socioeconômico. Toda a gente conhece um ou outro professor que não se investe na sua profissão, que não possui as competências mínimas, que procura fazer o menos possível. O professorado no seu conjunto é penalizado pela existência destes ‘casos’, que a própria profissão não tem maneira de resolver: os colegas estão amarrados por uma ‘solidariedade’ muitas vezes deslocada; os diretores das escolas recusam-se a intervenções suscetíveis de todos os seus membros; etc. Neste sentido, parece fundamental dotar a profissão docente dos mecanismos de seleção e de diferenciação, que permitam basear a carreira docente no mérito e na qualidade.

A partir dessa citação, percebemos o quanto é importante um bom processo de seleção, com definição prévia das competências exigidas para a função de docente: é justamente nessa etapa que são observados os profissionais

diferenciados, tendo em vista que também no meio da educação encontramos os bons e os não tão bons professores, aqueles que buscam investir na sua carreira e os que não se preocupam com ela.

Hoje em dia, muitos professores estão investindo na sua própria formação e qualificação, visto que as instituições de ensino, em principal as privadas, conseguem investir pouco nesse aspecto – mas, por outro lado, exigem que esses profissionais tenham cursos de Mestrado e Doutorado para acompanhar seu diferencial competitivo enquanto instituição de ensino (BLASIUS, 2005).

Grillo, Freitas, Gessinger e Lima (2008, p. 35) lembram que:

Faz parte do senso comum a ideia de que ensinar se aprende ensinando e, conseqüentemente, não é preciso preparar-se para ser professor. No entanto, tal ideia não se sustenta, pois a docência representa um desafio e exige conhecimentos, competências e preparação específica para o seu exercício.

Com base nisso, as instituições de ensino estão ficando mais atentas nessa captação, de forma a identificar e perceber aqueles que possuem mais qualidade e condições de desempenhar tal função, e selecionando o profissional que tiver mais méritos para ser contratado.

O papel do professor, cotidianamente, está sendo muito observado e criticado, e as instituições de ensino estão se mobilizando e incluindo mecanismos e critérios de seleção mais eficazes de forma a captar os melhores profissionais, observando um novo perfil de professor, o qual requer novas habilidades e competências, considerando os novos contextos que circulam no campo da educação e mesmo social. É preciso que se estabeleça um processo que contribua para o atendimento com mais qualidade aos alunos e, com isso, que contribua da melhor forma para o seu desenvolvimento e formação pessoal e profissional.

A forma de selecionar nas instituições públicas (municipais, estaduais e/ou federais) é diferente das instituições privadas.

As públicas selecionam seus docentes por meio de editais e concursos, já as particulares têm um formato diferente que envolve, por exemplo, a análise de currículo, realização de entrevistas, apresentação de miniaula. Outra questão importante é a abrangência das instituições, sendo diferente o processo nas escolas

de nível básico e fundamental para as escolas de nível superior, como as faculdades e universidades.

Existem várias formas de fazer o recrutamento e cada instituição tem a sua, podendo ser por anúncio em jornal, publicação no diário oficial, divulgação em edital no site da instituição, e assim por diante, variando o tipo de instituição (particular, pública, privada, estadual, etc.).

Abaixo, seguem as Figuras 2 e 3 que ilustram como algumas instituições de ensino captam seus recursos por meio do seu site.



Figura 2: Homepage da UNIRITTER. Fonte: <http://www.uniritter.edu.br/trabalhe-conosco>.



Figura 3: Homepage da Rede Metodista de Educação do Sul. Fonte: <http://www.metodistasul.edu.br/institucional/capa/trabalheConosco.php>

“O uso da internet como ferramenta para o processo de recrutamento e seleção cresceu expressivamente nas duas últimas décadas”, dizem Gomes, Gruchinski e Ribeiro (2012, p. 13), e vem sendo utilizada também pela grande maioria das instituições de ensino.

Em ambas as figuras, é possível verificar a forma de tratamento do campo específico de cadastro, o qual possui o título: ‘trabalhe conosco’. Nesse espaço, as instituições disponibilizam aos candidatos as vagas oferecidas, o campo para cadastrar e/ou enviar currículo, bem como obter informações sobre os editais e acompanhar os processos de seleção.

A instituição pesquisada nesse trabalho também implantou, nos últimos meses, um sistema para informatizar o processo de recrutamento e seleção, fato que, segundo retornos das entrevistas, favoreceu e agilizou as demandas de trabalho da área de RH.

Milkovich e Boudreau (2006, p.185) trazem uma contribuição importante sobre esse modo de recrutamento,

As empresas podem anunciar suas vagas por meio desses serviços, que permitem que os candidatos façam suas inscrições eletronicamente e as encaminhem para seu destino. Toda a transação pode ser feita eletronicamente, com a internet servindo de apoio. Muitas empresas têm suas próprias homepages na rede, nas quais frequentemente existem seções que informam sobre suas oportunidades de emprego.

Essa nova forma de captar recursos humanos é uma grande aliada das instituições de ensino, pois facilita o processo, agiliza as demandas de trabalho e possibilita alcançar um maior número de candidatos, pelo fato de utilizar uma tecnologia de fácil acesso e que abrange grande parte da população.

Franco (2002, p. 21) complementa com muita propriedade essa necessidade de atualização e uso da tecnologia que as empresas, de forma geral, devem investir atualmente. Considera que o grande desafio do recrutamento e seleção hoje é:

[...] a capacidade de atrair e reter talentos. As formas tradicionais de relacionamento entre as empresas e profissionais tornaram-se rapidamente obsoletas. Mais do que nunca é preciso apropriar-se das novas técnicas e tecnologias, principalmente a internet, além de ampliar e mudar o foco dos recursos humanos. Isso significa compreender o novo paradigma do mundo do trabalho: a empresa deve se tornar um lugar de desejo para os

profissionais de talento. Para isso, a área de recursos humanos deve preocupar-se em construir a 'marca do empregador'.

O autor (p. 22) ainda reforça que “a área de recrutamento e seleção é de extrema importância estratégica para qualquer empresa no Brasil e no mundo. É também área que precisa fazer mudanças rápidas e profundas em suas formas tradicionais de atuação”.

Outra questão que caracteriza o processo de seleção e que deve ser considerada refere-se às políticas, valores, cultura e objetivos institucionais.

Os autores também trazem contribuições significativas para esse aspecto.

Para Milkovich e Boudreau (2006, p. 196),

[...] o recrutamento é um processo bilateral, cujas mensagens servem não apenas para mostrar a qualidade esperada nos candidatos a emprego, mas também como sinalizadores da imagem e da filosofia da empresa para os próprios candidatos, o governo e toda a comunidade.

Franco (2002, p. 21) inclui a importância do preparo do selecionador, que:

[...] precisará ter domínio muito amplo do ambiente e da cultura da empresa, relacionar-se com todos os setores e assumir riscos. É exatamente em recrutamento e seleção que se localiza agora uma das áreas estratégicas de maior importância para as organizações: o fornecimento dos talentos necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

Esses aspectos devem ser cuidadosamente analisados e devem servir de base para a condução de um bom processo de seleção, considerando que todo o profissional que é contratado deve ter características que se adequem a instituição a qual irão representar, fator de extrema importância para todo o trabalho futuramente realizado.

Finalizando, é importante acrescentar a esse processo as considerações que permeiam a seleção de pessoas, que pode ser tanto interna quanto externa, ou seja, o recrutamento externo busca pessoas fora da instituição, no mercado e tem como vantagem trazer “sangue novo”, pessoas com novas experiências e visão de mercado diferenciada para a organização.

Por outro lado, os processos internos estimulam a valorização dos ‘profissionais da casa’, contribuindo para a melhoria do clima organizacional, do

desempenho dos professores, além de estimular a busca constante dos colaboradores pelo seu desenvolvimento e aprimoramento, pois, quanto mais capacitados e qualificados, mais chances têm de evoluir na sua carreira.

A partir disso, a seleção interna é mais econômica, mais rápida, tem segurança, oferece oportunidades para as pessoas, melhora satisfação e motivação do colaborador com a oportunidade de crescimento, aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento.

Esse processo deve ser cuidadosamente organizado, de forma a não gerar conflito de interesses, competição e expectativa, questões referentes a algumas desvantagens dessa prática.

Contudo, uma boa seleção pode trazer benefícios e esses podem impactar na atuação do professor, pois quanto mais a organização investir nos seus recursos humanos e em programas de atração e retenção de talentos, menos impacto financeiro ela tem no seu corpo de funcionários, pois terá colaboradores mais fidelizados e adaptados a empresa, sem a necessidade de investir em um novo profissional para adaptá-lo as regras da instituição.

Sobre benefícios, esses, segundo Marras (2000, p. 127), são “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Conforme Araújo e Garcia (2010, p. 142),

[...] os benefícios sociais correspondem às condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas. Ao contrário da remuneração direta, a qual varia de acordo com a posição, a remuneração indireta será, a princípio, comum a todas as pessoas da organização, seguindo as regras estabelecidas para cada benefício. Atente para a expressão a princípio, pois é fato que algumas organizações beneficiam apenas parte da sua estrutura social com, por exemplo, viagens e carros de luxo não necessariamente para realização de todas as atividades profissionais, mas a ideia dos benefícios sociais não é essa. Os benefícios sociais são oferecidos por motivações diferentes e de acordo com os objetivos da organização.

Como vimos, a seleção de pessoas envolve desde o recrutamento até a seleção, ou escolha, dos candidatos.

Esse processo envolve várias etapas que podem variar de uma instituição para outra. As mais completas recrutam cumprindo algumas etapas: divulgação das vagas em banco de currículos, internet, e-mails, veículos de comunicação (interna e

externa à instituição) e indicações realizadas pelos próprios colaboradores e/ou professores.

Após recrutamento, inicia-se a seleção, a qual identifica alguns candidatos com maior qualificação para a função e que possua maior afinidade com os objetivos e valores institucionais.

Nessa etapa são comprovadas, através de entrevistas, testes, miniaulas e avaliações, se a pessoa escolhida no recrutamento possui as habilidades, conhecimentos e experiência profissional, e atende os requisitos da função, neste caso, de docente.

A seguir analisar-se-ão, com maior profundidade, as questões que envolvem as habilidades, os conhecimentos e a experiência dos profissionais - nesse caso dos professores - para atender as demandas de seleção das instituições de ensino.

#### 4.5 A SELEÇÃO A PARTIR DE COMPETÊNCIAS

A seleção é um processo que interfere em diversos aspectos e ambientes, sendo um deles a sala de aula. Por essa razão, é importante que nessa etapa as instituições e os profissionais de RH fiquem atentos a algumas ações para que obtenham maior eficácia na contratação, em especial dos docentes, sujeito que estamos tratando nessa pesquisa.

Uma forma de tornar a seleção mais assertiva é definir, previamente, as atividades que irão constituir o cargo de professor, as características pessoais e/ou profissionais dele, o tempo de experiência na profissão, entre outras.

Para a atividade de professor, e de qualquer outra, devem ser consideradas algumas competências que descrevem qualquer atividade, cargo e/ou função dentro de uma organização, independentemente do seu segmento.

Sobre essa expressão, diversos autores contribuem com seus conceitos e nos ajudam a entender melhor essa temática.

Voltando no tempo, percebe-se que, desde o século XV, já se utilizava o termo competência, traduzida inicialmente pela expressão 'competir', também atrelada a 'revitalização', acabando por gerar substantivos como: competição, competidor e competência.

Nessa mesma linha de pensamento, destacamos Perrenoud (2002, p. 140), quando se refere a esse termo afirmando que:

[...] é interessante analisar o parentesco semântico existente entre as ideias de competência e competitividade. A origem comum é o verbo competir (com+petere), que em latim significa buscar junto com, esforçar-se junto com ou pedir junto com. Apenas no latim tardio passou a prevalecer o significado de disputar junto com. Quando se disputa um bem material juntamente com alguém, torna-se natural o caráter mutuamente exclusivo da conquista: para alguém ganhar, alguém deve perder.

Essas considerações vão além do tempo no qual foram definidas e são utilizadas até hoje nos mais variados ambientes e situações, em especial no campo educacional. Marchesi (2008, p. 26) explica que:

[...] nos últimos anos vem abrindo caminho, no campo educacional, um conceito já antigo, mas que adquiriu novo vigor: o de competência. Primeiro, foi aplicado à formação dos profissionais, portanto também dos futuros docentes; depois, propagou-se para o ensino fundamental. O conceito de competência profissional surgiu, inicialmente, para caracterizar e definir os aprendizados necessários à inserção no mercado de trabalho. As competências seriam definidas como as habilidades necessárias para se desempenhar uma determinada tarefa em um contexto laboral determinado. Dessa forma, as competências estabelecidas a partir da análise de tarefas e possuem um claro componente de eficácia e desempenho dos indivíduos frente a elas.

Voltando ao termo competência, Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006, p. 23) têm uma importante contribuição:

[...] é o conjunto dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes requeridas para cada posição dentro da organização. Indo mais além ainda, seria o somatório entre competências técnicas (conhecimentos) e as competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para as entregas de cada função.

Tal definição pode ser interpretada, pois destacam (p. 23), na Figura 4 abaixo:

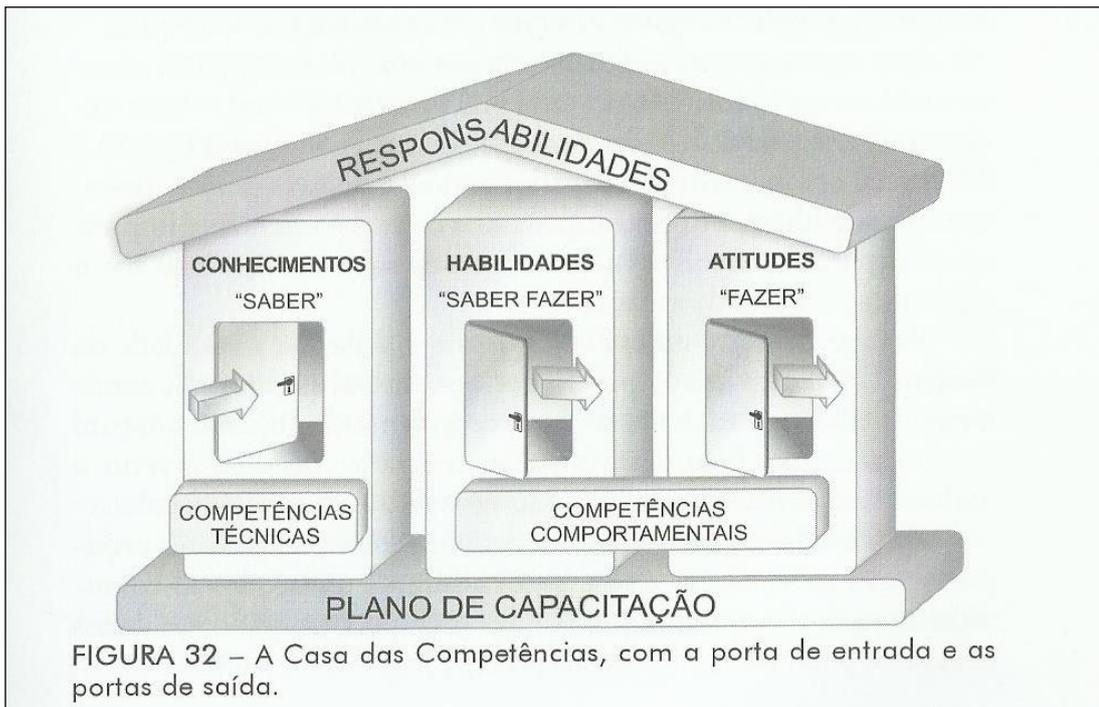


Figura 4: Sistema Integrado de Gestão de Pessoas. Fonte: Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006, p. 23).

Nessa figura, pode-se observar, claramente, o conceito de competência, chamado CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), e representado por uma imagem de uma casa, já que o modelo de competência apresentado pelo autor é comparado a esta imagem pelo fato do seu desenho possuir características similares: na base temos um plano de capacitação do profissional que deve ser elaborado para atender os pilares, ditos conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais atendem as responsabilidades do cargo, representando o telhado. As competências se dividem, ainda, em comportamentais e técnicas.

Já Gramigna (2002, p. 15) refere competências como “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Ambos autores utilizam as referências de termos como “comportamento” e “capacitações”, fatores fundamentais para a definição das competências necessárias para qualquer profissional exercer sua atividade da melhor forma e contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento bem como o da instituição que representam.

Seguem agora as contribuições destes autores: Marchesi, Delors e Marras.

Para Marchesi (2008, p. 26), as competências “[...] seriam definidas como as habilidades necessárias para se desempenhar uma determinada tarefa em um contexto laboral determinado”.

Delors (2005, p. 172) considera que “[...] o exercício de um ofício requer habilidade, competências, saberes acumulados ao longo do tempo por uma comunidade”.

Marras (2000, p. 165) afirma que:

[...] é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o ‘querer fazer’, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação) e o ‘saber fazer’, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa.

A partir destas definições, pode-se perceber que ambos autores relacionam competência às habilidades necessárias para desempenhar uma atividade e que faz parte da nossa identidade e formação profissional.

Essa expressão ainda pode ser relacionada ao ato de “querer fazer” e “saber fazer” determinada tarefa, encontradas nos discursos de Perrenoud (2001, p.172), que considera competência como:

[...] saber tomar decisão, mobilizar recursos e ativar esquemas (revendo e atualizando hábitos) em um contexto de complexidade. Tal complexidade é marcada por antagonismos, que se expressam, por exemplo, na dialética entre competência e competição.

E como o autor (p. 141) refere-se a um ambiente complexo, argumenta que “no contexto educacional, a noção de competência é muito a mais fecunda e abrangente, mantendo, com a ideia de disciplina, importantes vínculos, como, por exemplo, o caráter de mediação”.

Perrenoud (2002, p. 143) complementa que:

Não existe uma competência sem a referência a um contexto no qual ela se materializa: a competência sempre tem um âmbito, o que nos faz considerar bastante natural uma expressão como ‘isto não é da minha competência’. De fato, quanto mais bem delimitado é o âmbito de referência, mais simples é caracterizar uma pessoa competente. É mais simples prefigurar um espectro de competências pessoais a serem desenvolvidas em um curso superior de natureza profissionalizante, do que fazê-lo com relação a alunos de educação básica. Entretanto, a referência a ideia de competência nunca

pode prescindir da consideração do âmbito, do contexto no qual ela se realizará.)

Quando se referem ao termo competência, em especial ao papel do professor, Grillo, Freitas, Gressinger e Lima (2008, p. 35), contribuem dizendo que “[...] a docência representa um desafio e exige conhecimento, competências e preparação específica para o seu exercício”.

Outra questão, lembrada por Enck (2006), é sobre o exercício da liderança formal nas organizações. Nesse caso, nas instituições de ensino, não se tem apenas os coordenadores e direção como líderes: o professor também é um líder que exerce um papel de líder da sua turma, da sua equipe de alunos e, ainda, exerce papéis de gestão administrativa e de processos dentro da escola.

Dizem Mosquera e Stobäus (1984, p. 62) que “[...] o professor pode ser um gerente quando organiza, planeja, executa e avalia”.

Tais questões mostram que esse papel, além de desafiador, não é tão simples e deve ser cuidadosamente observado, cabendo às instituições de ensino superior observarem e aprimorarem os seus processos de seleção de docentes, considerando as habilidades e competências para a função e buscando captar profissionais diferenciados.

Considerando todas as definições e interpretações acima, fica claro que uma das atividades que envolvem o processo de seleção deve ser a identificação de competências, devendo os candidatos às vagas apresentarem um conjunto de conhecimentos, ou saberes, a partir de sua formação; habilidades, saber fazer, ou seja, ter aptidão, experiência ou capacidade para fazer algo, e ter atitudes que envolvem o fazer propriamente dito, o qual traduz a capacidade que o profissional tem para aplicar, na prática, os seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais, levando em consideração, tanto as características comportamentais, quanto os conhecimentos como fatores fundamentais para o exercício da sua profissão.

Além da definição de competências, algumas empresas utilizam algumas técnicas diferenciadas, que podem envolver: dinâmicas de grupo, testes técnicos, testes psicológicos - que identificam tipos de personalidade, estilos de liderança, comportamento no trabalho - entrevista coletiva ou individual, análise de cases, apresentações em miniaula, entre outras, conforme a cultura de cada instituição.

Até aqui, referiu-se à seleção de docentes que atuam especificamente em ambientes presenciais, as salas de aula. Porém, temos também outras modalidades de ensino, que contemplam ambientes diferentes, como os virtuais.

Os profissionais que atuam na modalidade de ensino à distância (EAD) também devem possuir determinadas competências que nem sempre são as mesmas dos professores de salas de aula físicas. Os espaços onde estão inseridas as plataformas em EAD já são uma realidade e atendem alunos/trabalhadores que não conseguem participar presencialmente.

Para esses profissionais, também devem ser identificadas competências diferenciadas, como vemos na citação de Bernardini (2012, p. 6), que reforça que esta ação é tanto de responsabilidade do professor, como do aluno:

[...] tanto professor quanto tutor exercem atividades docentes e que o discurso da flexibilidade e da autonomia, em muitos casos se apresenta como sobrecarga de trabalho, com número elevado de alunos e demandas por competências que tutor ainda não domina. Tal realidade demonstra a necessidade de reflexão sobre as condições de trabalho desses profissionais docentes, bem como aspectos relacionados a gestão de pessoas desse grupo.

As organizações, independentemente do seu segmento, podem aplicar tal conceito e método, haja vista que todo profissional deve apresentar um conjunto de conhecimento 'saber', a partir de sua formação, habilidades 'saber fazer', ou seja, ter aptidão ou capacidade para fazer algo, e atitudes, 'fazer', que traduz a sua capacidade para aplicar na prática os seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais.

Por fim, é preciso que o profissional da educação busque continuamente melhorar a sua formação, visto que o seu desenvolvimento pode impactar diretamente a sala de aula e o aluno.

Porém, independentemente da instituição, os professores precisam de motivação e estímulo para seguir desempenhando sua profissão da melhor forma, acreditando que é possível e fazendo valer a sua formação e objetivo profissional.

Eles, que vêm adaptando-se a todo este novo contexto da educação, reinventando-se a cada dia para se manterem atualizados, devem também se adequar às novas exigências e aos novos modelos e cenários das organizações e instituições de ensino, buscando constante atualização, pois um processo de

desenvolvimento dá-se a partir da dedicação de ambas as partes, aluno e professor, professor e instituição de ensino, escolas e governos, governos e sociedade e assim por diante.

É sobre esse profissional que finalizamos essa parte conceitual, apresentando, a seguir, algumas considerações que envolvem o sujeito professor, as habilidades e competências que ele deve ter para desempenhar sua função, garantindo um ensino de melhor qualidade e um aluno mais bem preparado para o cenário atual.

#### 4.6 A PESSOA DO PROFESSOR

O professor, sujeito fundamental dos processos de ensino e aprendizagem, da educação de crianças, jovens e adultos, e peça chave das escolas e demais instituições de ensino, exerce um papel fundamental para a constituição dos indivíduos e a construção de uma sociedade melhor para todos.

Algumas questões e reflexões podem auxiliar em um maior conhecimento e compreensão sobre esse profissional, tão necessário na nossa sociedade e que vem sendo, a cada dia, mais desvalorizado e desconsiderado, como cita Nóvoa (1999, p. 22), de que:

A crise da profissão docente arrasta-se há longos anos e não se vislumbram perspectivas de superação a curto prazo. As consequências da situação de mal-estar que atinge o professorado estão à vista de todos, desmotivação pessoal e elevados índices de absenteísmo e de abandono, insatisfação profissional traduzida numa atitude de desinvestimento e de indisposição constante [...].

Com base nisso, é importante pensarmos um pouco mais sobre as questões que envolvem o professor e sua profissão, de forma a resgatar algo esquecido e que é tão importante para uma mudança da nossa sociedade.

Então, quem é o professor? Quem é o eu que ensina? Quais suas características? Quais suas necessidades? Que competências ele deve ter? O que tem um professor que faz a diferença? Por que o professor faz o que faz na sala de aula? O que o constitui como ser humano? Quais os seus anseios? Como pensa, age e sente?

Para começar essa reflexão, é importante ressaltar que, quando tratamos da figura do professor, tratamos antes de tudo de uma pessoa, pois como diz Mosquera (1984, p. 85),

[...] ele é primeiramente um ser humano, com seus potenciais energéticos, suas ideias, estruturas mentais e limitações. Como pessoa, o professor tem um passado histórico que se mede, não apenas em um relato subjetivo, mas, e principalmente, nas experiências realizadas e nas ações que conseguiu desencadear através de comportamentos sucessivos. A história do indivíduo parece fundamental para entender o significado da sua profissão.

Analisando essa citação, fica claro que o professor, acima de qualquer característica, é um ser humano, e sendo um, é dotado de sentimentos, desejos, vontades, experiências, vivências e emoções que, segundo Maturana e Rezepka (2001, p. 25), “guiam o fluir do comportamento humano e lhe dão o seu caráter de ação”.

E esse lado emocional e afetivo do professor é muito importante para que possa exercer o seu trabalho, segundo Tardif (2002, p. 130), quando afirma que:

Uma boa parte do trabalho docente é de cunho afetivo, emocional. Baseia-se em emoções, em afetos, na capacidade não somente de pensar nos alunos, mas igualmente de perceber e de sentir suas emoções, seus temores, suas alegrias, seus próprios bloqueios afetivos.

Além disso, quando falamos do professor enquanto ser humano, enquanto pessoa, diversos outros aspectos podem ser considerados, partindo do princípio, conforme Boff (2000, p. 37), de que “[...] o ser humano é um projeto infinito. Um projeto que não encontra nesse mundo um quadro para sua realização. Por isso é um errante, em busca de novos mundos e novas paisagens”, e o ser humano é, ainda, “[...] um projeto ilimitado, transcendente, não dá para ser enquadrado”.

Nesse contexto, se o ser humano é um projeto infinito, qualquer pessoa, independente da profissão que exerce é um ser inacabado, e deve estar sempre buscando o seu desenvolvimento e aprendizado, inclusive o professor, conforme nos trazem Mosquera e Stobäus (1984, p. 62) complementando que “[...] nenhum professor é terminado ou totalmente estruturado. Na verdade, os professores utilizam alternativas de ação que os levam a tipos de comportamento e desempenho”.

Ao analisar a pessoa do professor, além desses aspectos iniciais, também é importante considerar características pessoais, como por exemplo, o respeito a si mesmo, citado por Maturana e Rezepka (2001, p. 25) quando dizem que “quem respeita a si mesmo ama o que ama a partir da liberdade de ser, isto é, a partir de ser responsável pela própria responsabilidade”.

E, como lembra Rozek (2013 p. 135), “[...] vir a ser professor, estar sendo professor é uma produção de si mesmo”.

Se o professor é uma produção de si mesmo, deve, antes de qualquer coisa, respeitar a si mesmo, deve amar o que faz para passar isso às pessoas que estão ao seu redor, para os alunos e demais comunidades escolar e social.

Nesse sentido, Palmer (2012, p. 26) também contribui comentando que “[...] a boa prática docente não pode ser reduzida a técnicas, ela vem da identidade e da integridade do professor”.

Com relação à identidade, Grillo (2008, p. 477) também contribui quando cita que “[...] entender minha identidade é o primeiro passo, e um passo fundamental, para encontrar novas maneiras de ensinar: nada do que eu fizer de outro modo como professor fará a diferença se não tiver enraizado na minha natureza”.

Ressaltam Grillo, Freitas, Gessinger e Lima (2008, p. 35) que:

A identidade do professor define-se no equilíbrio entre as características pessoais e profissionais e vai sendo constituída, também, a partir das relações sociais que se estabelecem com os alunos, com as famílias, com a instituição educativa, enfim, com as pessoas com as quais convive no cotidiano e de alguma forma influenciam essa construção.

Com base nessas considerações, é fundamental que, antes de tudo, o professor conheça a si mesmo, busque o seu autoconhecimento e autodesenvolvimento para lidar com as suas próprias questões e depois poder lidar com os outros, pois só nos relacionamos com o outro partindo de nós mesmos, das nossas percepções, valores e crenças, do cuidado que temos por nós mesmos, do conhecimento do nosso eu interior, e “[...] a eficácia de um professor decorre do quanto ele cresceu como pessoa e o que possibilitou a que outros também crescessem e se tornassem mais autônomos”, como destaca Mosquera (1976, p. 9).

Cabe lembrar que uma das funções do professor é criar condições para que o aluno desenvolva-se e torne-se um indivíduo livre para suas escolhas e

contribuições, considerando que essa relação, como reforça Olbrzymek (2001, p. 89) se estabelece porque “o educador assume, ao mesmo tempo, a condição de discípulo e de mestre, abrindo espaço para que o aprendiz se torne ele mesmo, no seu ser no seu saber e no seu fazer”.

E sendo o professor uma pessoa que interage com outras, quer seja alunos, comunidade escolar e/ou sociedade, deve, além de se conhecer e se respeitar, ter e cultivar boas relações.

Essas relações, segundo Mosquera (1984, p. 93), são:

[...] delicadas e estranhas. Não são facilmente equacionáveis e muito menos penetráveis. O homem, em geral, faz uma imagem ilusória do mundo e dos outros, o que entorpece uma clara dimensionalidade de como realizar e como ver. Toca, pois, ao professor ser um elemento suficientemente maduro para que, em primeiro lugar, possa viver com uma consciência das necessidades básicas próprias e das dos outros.

Outra questão importante é que, para se relacionar e lidar com o outro, para compreender e respeitar o outro, é necessário que o professor desenvolva uma habilidade, chamada por Mota (2015), de empatia. Segundo ele:

[...] nós precisamos desenvolver algo chamado tolerância. E a tolerância tem a ver com o conceito mais importante no mundo contemporâneo: empatia. Empatia é a capacidade que eu tenho de entender o outro, de me colocar na posição do outro. Os professores brasileiros não estão precisando só de um curso de formação, estão precisando de um curso de empatia. Se o professor não se colocar na posição dos mais jovens, ele não vai entender e comprará uma briga infrutífera. Comprar briga com o celular, tablet, é igual a, na década de 1960, fazer campanha contra a televisão. É preciso ser empático.

Existem muitas outras questões a serem analisadas e esclarecidas sobre a pessoa do professor e que certamente podem contribuir para um melhor entendimento sobre seu papel e tudo o que envolve a sua profissão, sendo de extrema importância para as ações desenvolvidas por ele e os impactos na comunidade escolar, nos alunos e na sociedade.

Com todos esses aspectos, torna-se claro que a questão pessoal do professor deve ser considerada, tanto por ele, no seu autodesenvolvimento, quanto pela comunidade escolar e os profissionais de RH, que tem o difícil desafio de selecionar, desenvolver e acompanhar os profissionais de uma organização, independentemente do seu segmento.

A seguir será apresentada a metodologia e os resultados dessa pesquisa, parte fundamental desse trabalho e que poderá auxiliar, tanto o RH, quanto gestores e docentes a compreender um pouco mais sobre esse processo de seleção – o início da relação profissional que se estabelece entre as partes envolvidas no processo educacional de uma instituição de ensino.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando o objetivo e intenção desta pesquisa, foi utilizada a metodologia qualitativa, pois possibilita obter uma análise mais aprofundada das percepções dos participantes sobre o objeto de estudo.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2011, p. 21),

[...] responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Esta citação reforça a escolha por este método, visando identificar as percepções dos docentes sobre o processo de seleção em uma instituição de ensino de Porto Alegre/RS, com a participação do RH. Estas percepções, que contemplam os fenômenos humanos, são questões subjetivas e que remetem às sensações dos participantes e à possível relação com as crenças e valores da instituição.

As autoras (p. 21) ainda consideram que esse modelo de pesquisa:

[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Partindo desse conceito, e tratando-se de profissionais que passam por um processo seletivo para atuar como docentes, é desejável que haja uma sintonia entre os valores e crenças desses docentes com os da instituição em que irão atuar. Para tanto, esta pesquisa pretende analisar se existe esta relação, e ainda, se a instituição em questão as considera em seu processo seletivo.

Ainda sobre o método qualitativo, Flick (2009, p. 8) destaca que:

Este tipo de pesquisa visa a abordar o mundo 'lá fora' (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais 'de dentro', de diversas maneiras diferentes: analisando experiências de indivíduos e grupos. As experiências podem estar relacionadas a histórias biográficas ou práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como na análise desse material. Investigando documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou traços semelhantes de experiências ou interações.

O autor (p. 16) complementa que esse método “usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo. Os métodos devem ser adequados àquela questão e devem ser abertos o suficiente para permitir um entendimento de um processo ou relação”.

Com base nesses conceitos, fica clara a opção por esse método que favoreceu a coleta e a análise dos dados com base na subjetividade dos participantes e nas suas percepções. Além disso, possibilitou um entendimento mais aprofundado e personalizado das interações e percepções do público pesquisado bem como suas relações com o campo de análise.

Sobre a pesquisa em si, foi realizado um trabalho de campo e, após, a análise e tratamento do material empírico e documental coletado.

## 5.2 LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

“O trabalho de campo deve estar ligado a uma vontade e uma identificação com o tema a ser estudado, permitindo uma melhor realização da pesquisa proposta”, dizem Minayo, Deslandes e Gomes (2011, p. 52).

Por esse motivo, foram identificadas, inicialmente, algumas instituições de ensino que contemplavam, na sua estrutura organizacional, uma área de Recursos Humanos e que esta participasse dos processos de seleção dos professores.

A partir disso, foi definida a instituição aqui apresentada, cuja identificação foi mantida em sigilo por solicitação da instituição em preservar os seus dados e informações. A sua escolha deve-se ao fato de atender ao critério citado anteriormente e por esse ser um fator fundamental para o trabalho.

A instituição dessa pesquisa atua nos níveis de ensino formação continuada, cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, se localiza em Porto Alegre/RS e possui 239 funcionários, sendo 120 professores e 12 coordenadores de curso.

### 5.3. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Serão obedecidos os parâmetros éticos contidos da resolução 466, do MINISTÉRIO DA SAÚDE CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, de 12 de dezembro de 2012, para pesquisas com seres humanos, e utilizado o TCLE (conforme Apêndice 10.1). Com a permissão da instituição pesquisada, o projeto da pesquisa será submetido à comissão Científica do Programa de Pós-Graduação em Educação. Após esclarecer o teor da pesquisa a Consultora de RH, a Diretora da Faculdade e aos docentes, solicitar-se-á as devidas assinaturas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em duas vias. Uma via ficará com o entrevistado e a outra com a autora. Foi aprovada pela Comissão Científica da PUCRS, sob protocolo nº 180/2015, que sugeriu não ser necessário enviar ao Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, pois havia a autorização do local de realização.

### 5.4. PARTICIPANTES DA PESQUISA

Na escolha dos participantes, como a instituição atua em diversos níveis educacionais, foram escolhidas as unidades de graduação e pós-graduação, que contemplam 120 professores, referentes aos 20 cursos oferecidos. Além dos docentes, foram realizadas entrevistas com a consultora de RH da unidade e a diretora da faculdade.

Para a coleta dos dados, foi estabelecido, inicialmente, um prazo de 3 meses, porém, como houve pouca adesão por parte dos professores pesquisados, o prazo foi ampliado. Essa alteração foi definida em conjunto com a instituição e a própria pesquisadora, de forma a obter um maior número de retornos e mais dados para análise e entendimento do problema dessa pesquisa. Sendo assim, o período total de coleta foi de 6 meses, sendo de maio a outubro de 2015.

A análise da parte inicial do questionário, tratada apenas com elementos de Estatística Descritiva inicial, permitiu elaborar os gráficos a seguir.

Contudo, mesmo com essa alteração e ampliação de prazo, considera-se que houve uma baixa adesão por parte dos pesquisados, como sinalizado no Gráfico 2 abaixo. Explica-se que enviamos pela Direção da instituição, durante esses 6 meses, várias vezes o pedido de que preenchessem o material, mas a resposta foi de apenas 10%.

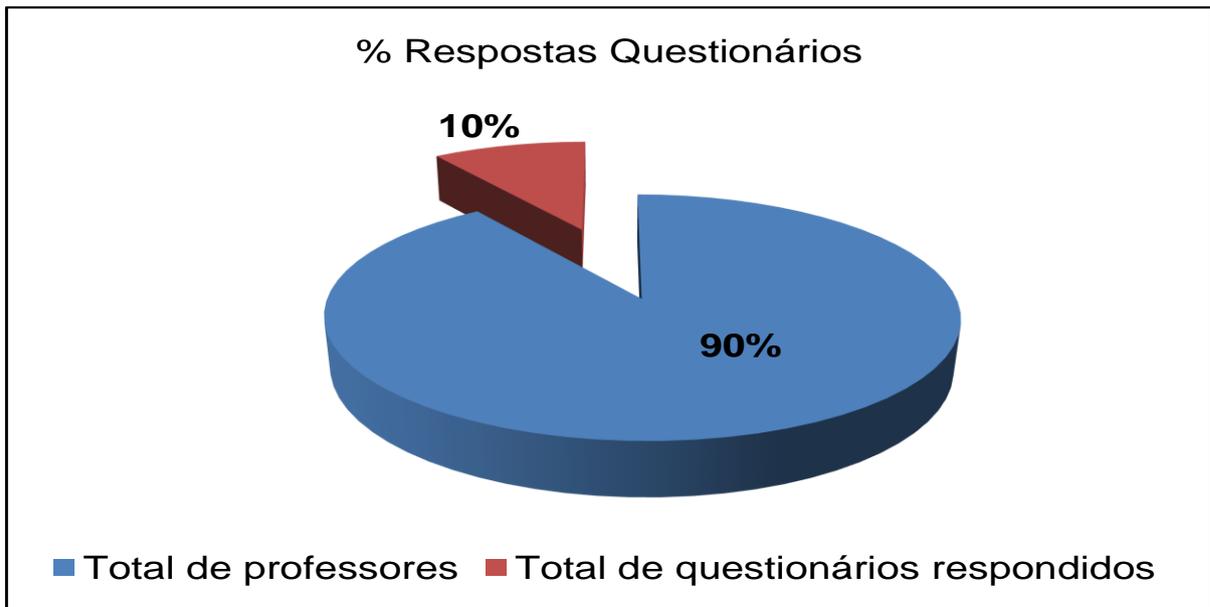


Gráfico 2: % de respostas aos questionários. Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 120 professores pesquisados, 10% responderam ao questionário enviado, totalizando 12 docentes, sendo 8 mulheres e 2 homens.

Este baixo índice de participação pode ser relacionado a alguns fatores. Um deles pode ser o pouco tempo que os docentes têm para esse tipo de atividade, chamadas de extraclasse, tendo em vista que é muito comum estes profissionais atuarem em diversas instituições, tendo um tempo mais limitado para esse tipo de participação.

Outra questão são as diversas funções e atividades que são direcionadas aos professores, envolvendo funções administrativas, as quais demandam tempo e dedicação.

E ainda, a questão de que a pesquisa foi conduzida exclusivamente pela instituição, a qual não foi possível identificar se houve um estímulo e gestão maior quanto ao preenchimento dos questionários. Essa decisão foi alterada durante os ajustes para a aplicação da pesquisa, pois inicialmente o acordo era de disponibilizar

à pesquisadora os e-mails dos professores para envio e controle do preenchimento dos instrumentos.

Com base nestas questões, não ficou claro o que contribuiu ou interferiu para esse indicador, porém considerou-se que os dados obtidos possibilitaram o entendimento do problema de pesquisa e atenderam às expectativas iniciais estabelecidas. Essas questões serão esclarecidas junto aos resultados obtidos.

No Gráfico 3 estão apresentados os níveis de formação dos docentes, pelo qual é possível perceber que estes possuem um bom nível de formação, sendo 83% deles mestres e especialistas e 17% doutores.

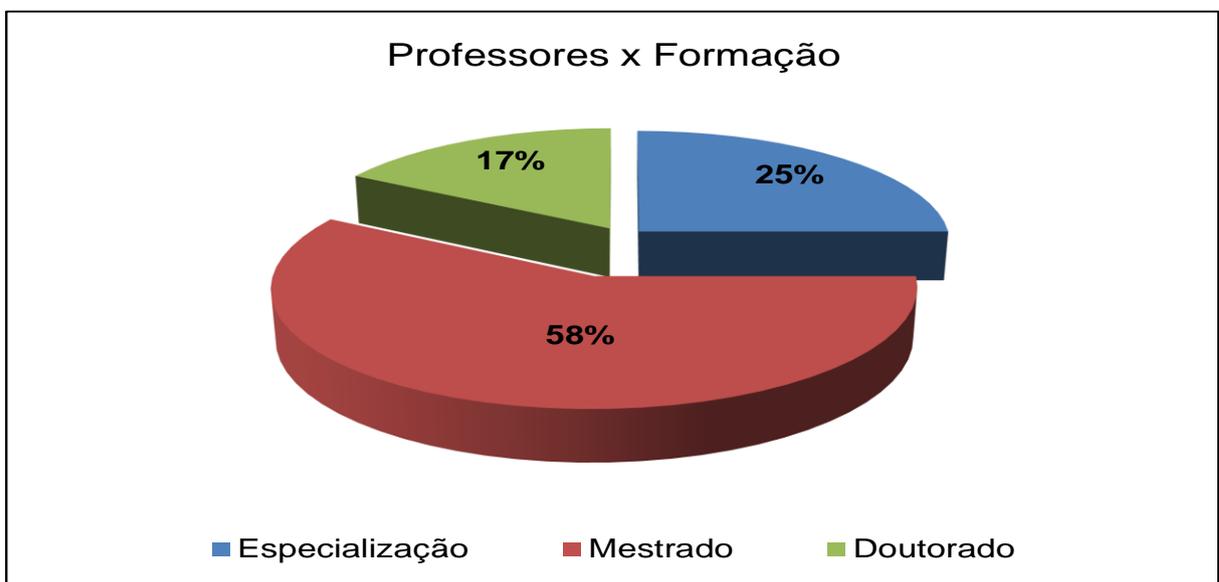


Gráfico 3: Formação dos professores pesquisados. Fonte: Elaborado pela autora.

Os professores pesquisados atuam em variadas disciplinas e cursos, tais como: Administração em Marketing, Hotelaria, Técnico em Administração (EAD), Tecnólogo em Redes de Computadores, Técnico em Administração, Tecnólogo de Marketing e Técnico em Marketing, na modalidade Educação a Distância (EAD).

No Gráfico 4 estão apresentadas as áreas de formação desses professores. Esse dado demonstra a diversidade de temas e pode sinalizar a abrangência que a instituição possui nos cursos e áreas oferecidos ao mercado.

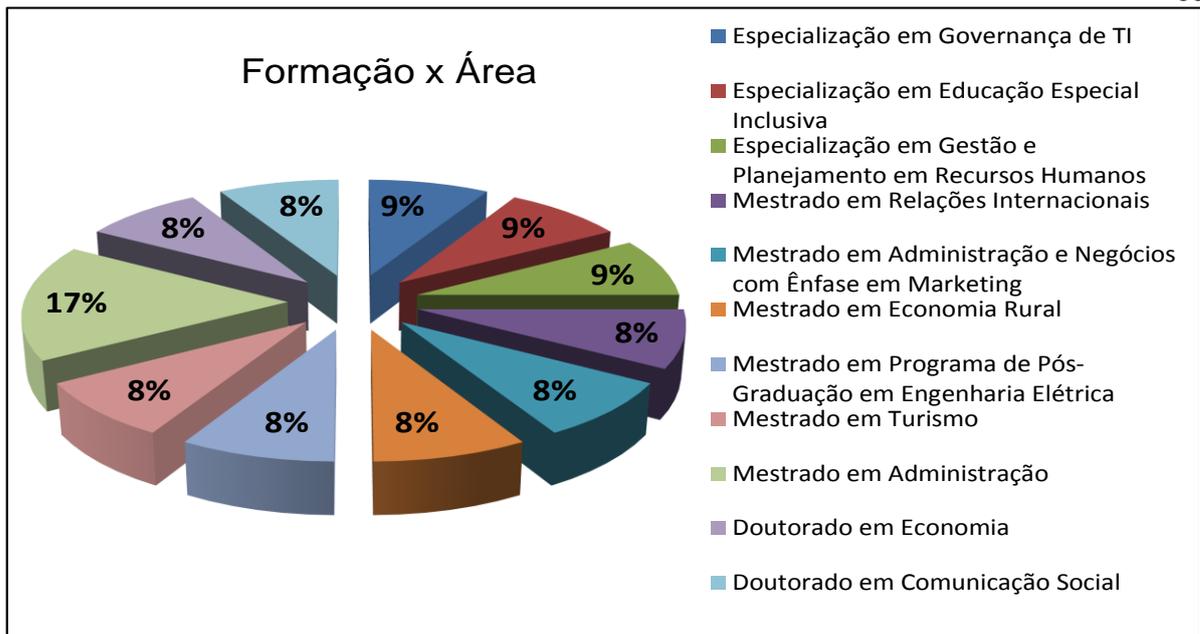


Gráfico 4: Área de formação dos professores pesquisados. Fonte: Elaborado pela autora.

Outro fator a ser analisado é o percentual de docentes por áreas, o qual está bem distribuído, não havendo nenhuma área com maior ou menor grau de abrangência, e sim, um equilíbrio entre esses dados. A grande maioria fica em o torno de 8% de formação na mesma área.

O Gráfico 5 apresenta o tempo de empresa dos docentes e permite visualizar que a maioria possui mais de 5 anos de empresa, fato que pode sinalizar uma certa fidelidade desses professores com a instituição pesquisada.

Esse fator pode interferir em várias questões, sendo uma delas o baixo índice de *turnover*, ou seja, de rotatividade de profissionais, entendendo-se que, se os docentes estão há mais tempo na instituição, podem apresentar maior sintonia com seus valores e cultura, assim como possuir um entendimento maior sobre a sua forma de trabalho e demonstrar o melhor desempenho e atuação em sala de aula. Essas informações podem ser sinalizadoras para responder as inquietações iniciais dessa pesquisa.

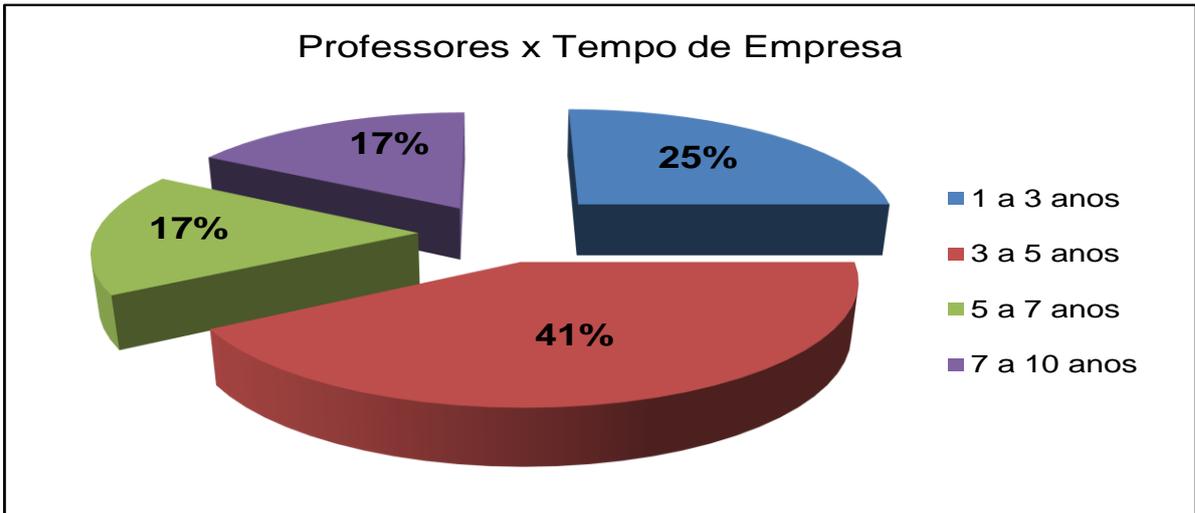


Gráfico 5: Tempo de empresa dos professores pesquisados. Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 6, estão apresentados os dados referentes ao tempo de docência dos professores, que está diretamente ligado ao tempo de experiência que eles possuem na função de professor.

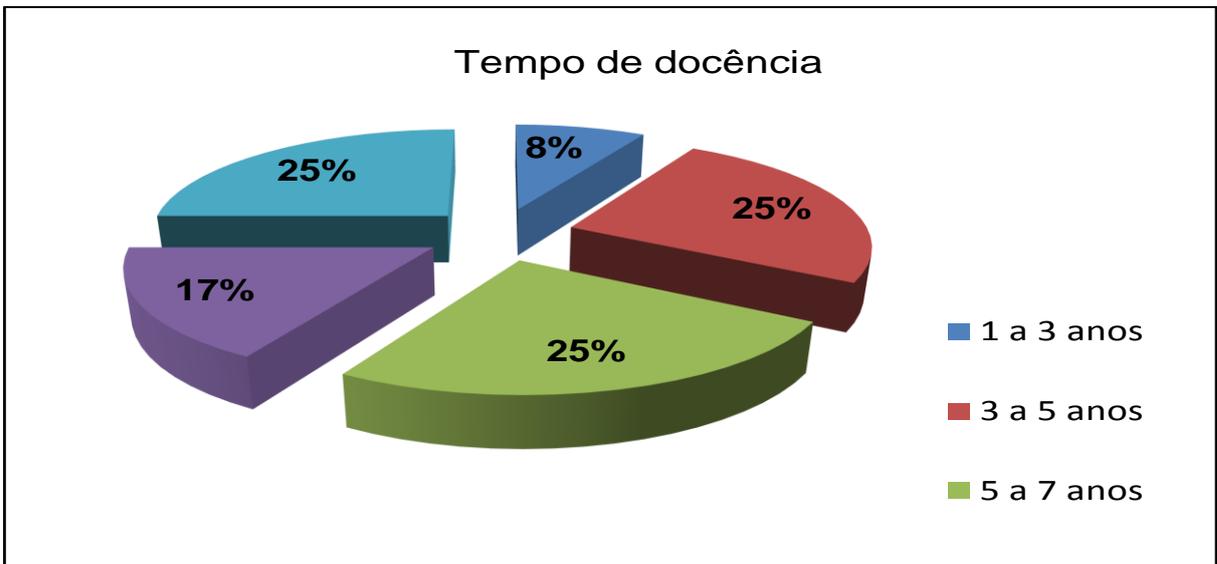


Gráfico 6: Tempo de docência dos professores pesquisados. Fonte: Elaborado pela autora.

Nesses dados, observa-se que somente 8% possuem menos de 3 anos de docência e 92%, ou seja, a grande maioria, mais de 3 anos, sendo desse índice, mais de 50% com mais de 7 anos.

Esses dados podem indicar a experiência do docente em sala de aula, mas não garantem a sua eficácia, pois como está apresentado nessa pesquisa, em especial no capítulo que trata das competências e do profissional professor, não é

somente a formação, o conhecimento e a experiência que garantem que o professor é eficaz e que sua aula é boa. Existem outras competências e fatores que contribuem para a sua atuação.

## 5.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Como técnica, foram utilizados os seguintes instrumentos:

- Questionários enviados por e-mail;
- Entrevistas semiestruturadas;
- Análise de documentos.

Para entender cada um desses instrumentos e justificar a escolha dessas técnicas, foram utilizadas algumas definições.

Segundo Ander-Egg (2003, p. 119), tanto a entrevista como o questionário,

[...] são procedimentos que são considerados como formulários de pesquisa, uma vez que ambos são instrumentos de pesquisa que permitem coletar respostas dadas pelas pessoas entrevistadas, também chamado de sujeitos da pesquisa.

Para o autor (2003, p.87), a entrevista é “um processo dinâmico de comunicação interpessoal na qual duas ou mais pessoas conversam para tratar um assunto”. Essa definição justifica a utilização desses instrumentos que possibilitam investigar com mais detalhes os dados e informações, além de possibilitar interação da pesquisadora com os pesquisados e/ou entrevistados.

Com relação aos instrumentos enviados por e-mail, a resposta foi optativa, tendo em vista as regras estabelecidas pela instituição, bem como o trabalho de pesquisa de campo, o qual estabelece liberdade de expressão, resposta e participação, conforme foi possível observar pelas definições de Ezequiel.

À consultora de RH e à diretora da faculdade foi realizada uma entrevista presencial semiestruturada, que conforme Minayo, Deslandes e Gomes (2011, p. 64) “combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”.

Sobre essa técnica, Ander-Egg (2003, p. 90) acrescenta que:

Nesse tipo de questionário pode haver algumas perguntas que servem como um ponto de referência, mas o principal é o roteiro de questões e objetivos que consideram relevantes sobre o propósito da investigação, dando ampla liberdade e para o desenvolvimento de flexibilidade ao desenvolvimento da entrevista, mas sempre em torno de questões sobre as quais você tem interesse em coletar informações.

E complementando, Minayo, Deslandes e Gomes (2011, p. 66), argumentam que entrevista é:

[...] a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo. Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador. Ela tem o objetivo de construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes com vistas a este objetivo. As entrevistas podem ser consideradas conversas com finalidade e se caracterizam pela sua forma de organização.

A entrevista foi realizada em dia e hora previamente agendados e acordados com a instituição e partes envolvidas.

Também foram analisados alguns documentos, tais como: análise de desempenho docente e instrumento miniaula, que serão contemplados nos resultados.

Sobre essa técnica, em específico, Ander-Egg (2003, p. 58) diz que “se recorre ao que se denomina ‘consulta e recompilação documental’, tarefa que se leva a cabo principalmente mediante a leitura”. “É usado para o que é chamado de ‘consultas e recolha documental’, tarefa que é realizada principalmente através da leitura.

Essa investigação também trouxe dados que contribuíram para as análises dos resultados e conclusões realizadas pela pesquisadora.

## 5.6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para a segunda parte da pesquisa, que se refere à análise e tratamento do material empírico e documental, e lembrando que esta é uma pesquisa qualitativa, foi utilizada a metodologia de análise textual discursiva para a interpretação dos dados, considerando Moraes e Galiazzi (2007, p. 114), quando cita que:

[...] análise textual discursiva é um processo integrado de análise e de síntese que se propõem a fazer uma leitura rigorosa e aprofundada de conjuntos de materiais textuais, com o objetivo de descrevê-los e interpretá-los no sentido de atingir uma compreensão mais complexa dos fenômenos e dos discursos a partir dos quais foram produzidos.

A Figura 5 define o método de Análise Textual Discursiva (ATD), defendido por Moraes e Galiazzi, e esclarece todo o processo utilizado pela pesquisadora para análise e tratamento dos dados, partindo desde a coleta, análise dos textos e documentos, unitarização das informações, categorização e produção dos metatextos finais, os quais interpretam o corpus de análise, como veremos nas definições e resultados a seguir.

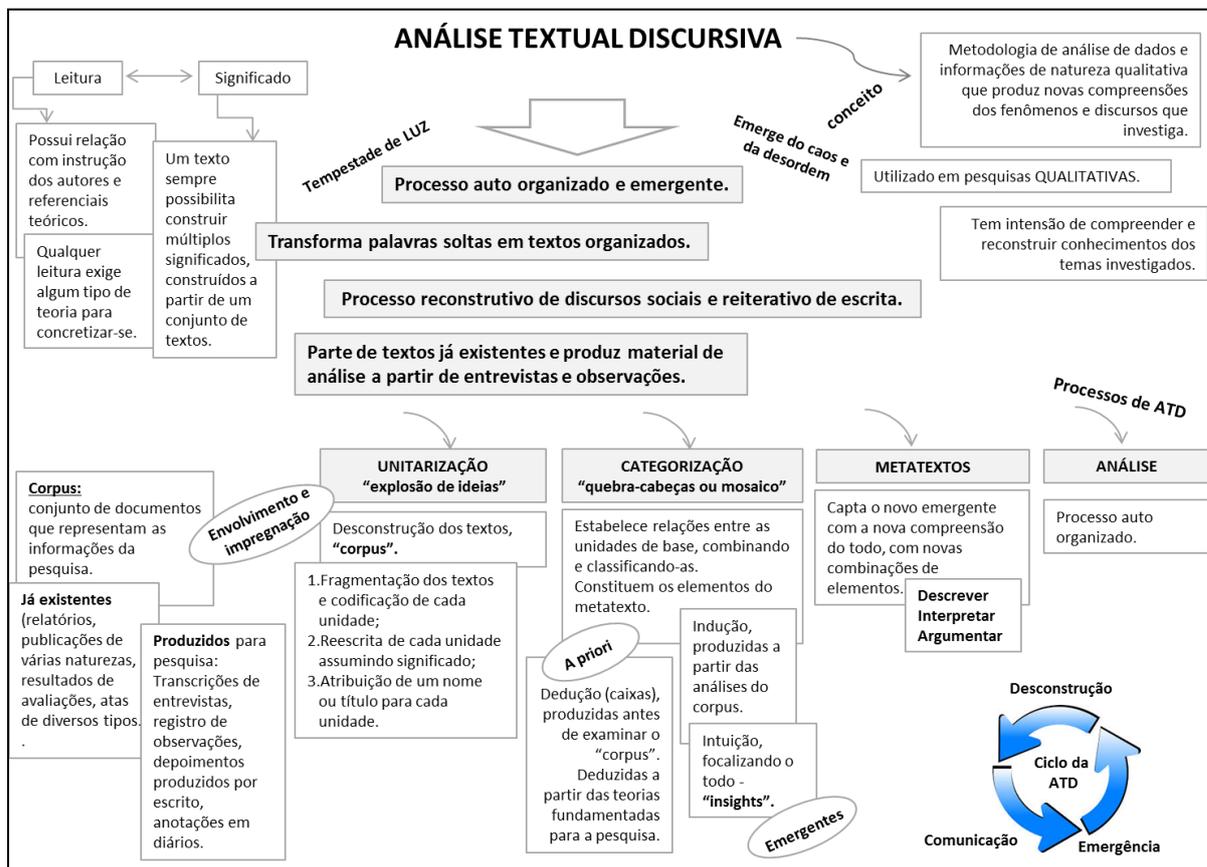


Figura 5: Esquema do método de Análise Textual Discursiva. Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 5, é possível perceber os diversos fatores que envolvem uma análise textual discursiva, que segundo Moraes e Galiazzi (2007, p. 7) “corresponde a uma metodologia de análise de dados e informações de natureza qualitativa com a finalidade de produzir novas compreensões sobre fenômenos e discursos”.

É importante também analisar as considerações de outros autores com relação ao tratamento de dados de uma pesquisa qualitativa.

Para Minayo, Deslandes e Gomes (2011, p. 27),

[...] o tratamento do material nos conduz a uma busca da lógica peculiar e interna do grupo que estamos analisando, sendo esta a construção fundamental do pesquisador. Ou seja, análise qualitativa não é uma mera classificação de opinião dos informantes, é muito mais, é a descoberta de seus códigos sociais a partir das falas, símbolos e observações. A busca da compreensão e da interpretação à luz da teoria aporta uma contribuição singular e contextualizada do pesquisador.

E complementam que (p. 79):

[...] a análise e a interpretação dentro de uma perspectiva de pesquisa qualitativa não terem como finalidade contar opiniões ou pessoas. Seu foco é, principalmente, a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que pretende investigar. Esse estudo do material não precisa abranger a totalidade das falas e expressões dos interlocutores porque, em geral, a dimensão sociocultural das opiniões e representações de um grupo que tem as mesmas características costuma ter muitos pontos em comum ao mesmo tempo que apresentam singularidades próprias da biografia de cada interlocutor. Por outro lado também devemos considerar que sempre haverá diversidade de opiniões e crenças dentro de um mesmo segmento social e a análise qualitativa deve dar conta dessa diferenciação interna aos grupos.

A partir dessas contribuições fica clara a opção por essa metodologia de análise considerando que esse tipo de pesquisa, conforme Moraes e Galiuzzi (2007, p. 7), pode ser realizada:

[...] seja partindo de textos já existentes, seja produzindo o material de análise a partir de entrevistas e observações, a pesquisa qualitativa pretende aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de uma análise rigorosa e criteriosa desse tipo de informação.

Como foram utilizados instrumentos de entrevista, questionários e documentos, a melhor forma de analisar esses materiais foi optar pela utilização dessa metodologia, que possibilitou aprofundar conceitos e manter dados completos a partir da transcrição das falas e dos textos analisados. Esse fato contribuiu significativamente para o enriquecimento dessa pesquisa e a interpretação dos resultados e informações levantadas.

A seguir serão apresentados os resultados encontrados, bem como as considerações e conclusões levantadas, que respondem ao problema inicial definido e aos objetivos propostos.

## 5.7. RESULTADOS ENCONTRADOS

Como foi utilizada a análise textual discursiva como metodologia de análise de dados, na medida em que foi sendo realizado esse processo, foram sendo identificados alguns elementos semelhantes. A partir disso, foram feitos agrupamentos denominados de “categorias”.

Segundo Moraes e Galiuzzi (2007, p. 22), “categorização é um processo de comparação constante entre as unidades definidas no momento inicial da análise, levando a agrupamentos de elementos semelhantes”. Esse processo, “além de reunir elementos semelhantes, também implica nomear e definir categorias, cada vez com maior precisão”.

Minayo, Deslandes e Gomes (2011, p. 70) também se referem a esta etapa dessa mesma forma e afirmam que:

As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa.

Inicialmente, foram identificadas 4 categorias que surgiram das questões pré-definidas nos questionários e entrevistas. Tais categorias são denominadas de *a priori*, que, como dizem Moraes e Galiuzzi, (2007, p. 25) “correspondem a construções que o pesquisador elabora antes de realizar a análise propriamente dita dos dados. Provém das teorias em que fundamentam o trabalho e são obtidas por métodos dedutivos”.

No Quadro 2, estão contempladas as categorias encontradas e sua relação com as questões iniciais desta pesquisa.

Outra questão importante a considerar é que, como esse processo de análise é textual, foram produzidos os chamados “metatextos”, que Moraes e Galiuzzi (2011, p. 32) esclarecem quando comentam que:

Diferentes textos podem ser produzidos por meio da análise textual discursiva, com ênfases diversificadas e descrições e interpretação e procurando atingir diferentes objetivos de análise. Alguns textos serão mais descritivos, mantendo-se mais próximos ao 'corpus' analisado. Outros serão mais interpretativos, pretendendo um afastamento maior do material original num sentido de abstração e teorização mais aprofundado.

Os textos que serão apresentados a seguir fazem parte dessa construção, descrição e interpretação, e contemplaram os dados do Quadro 2, bem como interpretações e criações da própria pesquisadora, partindo de novos dados encontrados durante a análise.

Ainda em relação aos dados, e buscando manter o sigilo das informações e dos sujeitos da pesquisa, foram definidos os seguintes códigos: **X** – Instituição pesquisada; **D** – Diretora; **C** – Consultora de RH; **P** – Professores, tendo um número para cada professor, representado por: professor 1, professor 2, e assim por diante até o professor 12, que representa o total de retornos obtidos. Para demais sujeitos citados nas respostas, foi utilizada a letra **Y** como código.

Público	Professores	Diretora	Consultora RH	Categorias "à priori"			Referenciais Teóricos
Instrumentos	Questionário	Entrevista	Entrevista				
Q u e s t õ e s	Descreva como foi o seu processo seletivo para ingressar nesta instituição. Considere etapas e áreas envolvidas.	Como ocorre a seleção dos professores nessa instituição?	Como a área de RH participa do processo seletivo dos professores?	C a t e g o r i a s	Seleção de Professores		George Milkovich, John Boudreau, Jean Pierre Marras, Dave Ulrich
	Como a área de RH contribui no ingresso e adaptação dos docentes?	Como o processo seletivo, com a participação do RH, contribui para o ingresso e adaptação do professor nessa instituição?	Como o processo seletivo, com a participação do RH, contribui para o ingresso e adaptação do professor nessa instituição?				
	Que contribuições acredita que a área de RH pode agregar na seleção de professores?	Que contribuições acredita que a área de RH pode agregar na seleção de professores?	Que contribuições acredita que a área de RH pode agregar na seleção de professores?		Benefícios da seleção	No ingresso e adaptação na instituição	
	Que benefícios você percebe que o processo seletivo, com o apoio do RH, pode trazer aos docentes?	Que benefícios consideras que os docentes recebem a partir deste tipo de processo?	Que benefícios consideras que os docentes recebem a partir deste tipo de processo?			Competências	
	Que competências são consideradas para ser professor nesta instituição?	Quais as competências são consideradas para a seleção dos professores nesta instituição?	Quais as competências são consideradas para a seleção dos professores nesta instituição?				Para ser professor na instituição
	Que competências consideras importantes para ser um bom professor?	O que consideras ser um bom professor?				Para ser um bom professor	Antonio Nóvoa, Maurice Tardif, Parker J. Palmer

Quadro 2: Relação da categorias definidas com as questões e referenciais. Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.7.1. Categoria 1 – Seleção de Professores

Essa primeira categoria foi definida a partir de algumas questões iniciais, por isso é denominada *a priori*, conforme mencionado anteriormente.

A questão inicial está relacionada ao objetivo de “identificar como a área de Recursos Humanos participa dos processos de seleção de professores”, e foram obtidos os resultados descritos a seguir.

Quando perguntado aos professores, público principal deste trabalho, sobre como foi o processo seletivo para ingressar na instituição, os mesmos se posicionaram conforme as seguintes respostas:

#### Professor 1

*[...] iniciei minha atividade como funcionário contrato pelo X. Para isso foi necessário conversar com o pessoal do setor de RH o qual me passou uma lista de documentos para encaminhar cópia por e-mail; Estes documentos*

*informações seriam necessários para minha contratação; Também me foi solicitado à realização de uma redação sobre o papel do professor na Instituição de Ensino que fiz e entreguei para o setor de RH encaminhar junto com a minha documentação para o NRH. Para finalizar minha efetivação o setor de RH me informou que no portal da intranet havia um curso corporativo sobre a missão visão e princípios e valores do X o qual eu deveria fazer e entregar cópia no setor. Achei interessante, pois precisamos estar cientes dos objetivos e metas da Instituição. No primeiro mês me foi passado algumas informações sobre ponto eletrônico, diário de classe, planos de aula normas internas, etc. Tudo que eu precisava saber para poder efetuar um trabalho de qualidade e de acordo com as normas internas do X.*

## **Professor 2**

*Na verdade eu escolhi o X. Na época procurei as instituições próximas de onde exercia minhas atividades profissionais e fiz um contato com a Coordenação do curso na época o Y. Passaram dois meses e ele me chamou para uma miniaula onde fui recebido por ele, pelo RH e pela pedagoga onde me questionara sobre ser docente. Entendo que esse foi um ponto crucial pra mim no sentido positivo. Realizada esta etapa, foram os trâmites normais de contratação, documentação e exame admissional.*

## **Professor 3**

*Quando fui selecionada em fevereiro de 2007 enviei currículo por indicação de uma amiga, fiz uma miniaula com a coordenadora professora pedagoga e responsável pelo RH. Realizaram questionamentos sobre formas de avaliação acompanhamento de alunos e experiência profissional. Após decisão de contratação fui avisada pela coordenadora Y a me dirigir ao setor de RH e levar alguns documentos para formalização e contratação. Após contratação fui apresentada pela coordenação aos demais professores e à direção da X.*

**Professor 4** - *“Fui informada por uma amiga que a vaga estava aberta; apresentei uma miniaula e realizei uma redação”.*

**Professor 5** - *“O processo foi bem estruturado, baseado em algumas etapas como por exemplo, divulgação da vaga via edital público, análise de currículo, miniaula e entrevista com lideranças”.*

**Professor 6** - *“Vi o anuncio da vaga em um Jornal Local ZH, enviei um currículo ao coordenador na época o Y. Fiz uma miniaula com a coordenadora professora, pedagoga e responsável pelo RH”.*

**Professor 7** - *“Fiz duas entrevistas: uma com a gestora do curso de hotelaria na época e com a Y”.*

**Professor 8** - *“Análise curricular pela coordenação de curso, miniaula prática com coordenação de curso e pedagoga, entrevista com coordenação de curso, pedagoga e RH”.*

### **Professor 9**

*Indicação de ex-colegas de graduação que trabalhavam no RH do X. Avaliação do CV pela coordenação de curso e RH. Apresentação de miniaula, coordenação de curso, apoio pedagógico e RH. Redação sobre o papel do professor para coordenação do curso. Entrega de documentação RH.*

**Professor 10** - *“Fiz uma miniaula, uma entrevista e uma redação. Fui indicada por uma profissional de RH que me conhecia do mercado”.*

**Professor 11** - *“Tive duas reuniões com a coordenadora do curso, tive que ministrar uma aula duas vezes, tive também reunião com a pedagoga e com o RH”.*

**Professor 12** - *“Entrevista com a coordenadora, miniaula para orientadora e psicopedagoga, prova de redação”.*

As respostas dos professores sobre essa questão confirmam o conhecimento sobre as etapas do processo seletivo, citado pela maioria nas suas falas.

Foram encontradas as seguintes ocorrências sobre as etapas: análise de currículo (5), realização de miniaula (8), redação (5), entrevista com RH e/ou lideranças (6), análise de currículo (5), entrega de documentos (5).

Percebe-se que a maioria, 8 professores, realizaram a miniaula no processo, porém nem todos participaram de todas as etapas.

Outra questão é que, dos 12 professores pesquisados, 8 comentaram sobre a participação do RH nesse processo, genericamente falando. A maioria sinalizou algumas atividades desempenhadas pela área, como entrega de documentos, exame admissional e instruções sobre a realização de cursos institucionais no portal da instituição, conforme é possível verificar nas falas dos professores 1, 2, 3 e 9.

Ao falar, especificamente, da miniaula, que houve maior ocorrência na fala dos professores (8), a diretora e a consultora do RH assim comentaram:

### **Diretora**

*É um momento em que se junta, além do coordenador pra avaliar a parte técnica, ou ele leva um professor, caso ele não entenda muito daquela área, mais a pedagoga pra avaliar então a questão do desempenho em sala de*

*aula e tudo mais, e mais uma pessoa do RH. Então se junta um grupo multidisciplinar pra fazer uma avaliação desse candidato.*

Essa equipe multidisciplinar, citada pela diretora, é importante para essa etapa, como mencionam Milkovich e Boudreau (2006, p. 185):

Praticamente todo processo de recrutamento inclui um encontro com um ou mais membros da organização. Esse grupo geralmente conta com um representante do departamento de recursos humanos e pode também incluir supervisores, colegas e até subordinados.

### **Consultora de RH**

*A miniaula ela tem duração de 10min né, uma questão bem pontual assim pra gente poder avaliar a questão de didática mesmo do professor, como ele faz a interação com o aluno como ele se sai em algumas situações então dá pra gente pegar pequenas, uma pequena aula que tu tem ali em 10min. Eu avalio a técnica para dar aula. As competências técnicas e comportamentais. E num segundo momento que eu faço uma entrevista aí dirigida, então nesse primeiro momento é uma avaliação da exposição dele pra ver se ele tem realmente aquelas as técnicas de dar aula, as competências pra, de oratória, de dicção, de interação com o grupo.*

Nessas falas, é possível perceber que tanto a diretora quanto a consultora estão cientes dos procedimentos e formas de avaliação da miniaula, na qual é considerada, basicamente, a parte técnica e o desempenho dos professores em sala de aula.

Além dos comentários dos docentes, da diretora e da consultora do RH, foi analisado o documento chamado de “avaliação de miniaula de docentes”, o qual apresenta alguns aspectos que são considerados nesse processo, tais como: fluência verbal, dicção e clareza na comunicação, apresentação dos objetivos da aula, metodologia utilizada, utilização de recursos, interação com e entre estudantes, experiência em educação/avaliação por competências, experiência acadêmica, experiência profissional na área, formação acadêmica e perfil global do candidato, porém, não são mencionados nas falas dos professores, confirmando também o que foi visto nas suas falas.

Outra questão importante comentada no processo refere-se à redação, em que apareceram 5 ocorrências dos professores. Sobre essa questão, em especial, a consultora do RH comentou:

### **Consultora de RH**

*Além disso, nós temos uma redação, é um ponto chave que na minha parte, na minha entrevista, depois da minha entrevista, eu faço a redação com eles, que faz parte do processo seletivo, nós não contratamos sem a redação.*

Além dessas questões, foi observado que 4 professores comentaram que foram indicados por colegas e amigos, questão confirmada pela diretora quando comentou que essas situações ocorrem. Porém, disse ela:

### **Diretora**

*No processo o que a gente tenta evitar ao máximo e se a gente tem escolhido o candidato assim, ah eu já escolhi tal candidato, como nós não temos escolha de divulgar a vaga nós somos obrigados a divulgar, o que a gente pede é que o coordenador, enfim, o responsável pela área que ele veja também os outros candidatos mesmo que ele já tenha um de preferência, que ele pelo menos entreviste outros.*

E complementou que, no processo como um todo:

### **Diretora**

*A gente tem um processo né que envolve basicamente 3 etapas que é uma entrevista a miniaula e também uma redação. Quem faz essa entrevista prévia antes da miniaula é o próprio coordenador, que faz uma avaliação basicamente técnica de trajetória profissional e tudo mais. Se ele entende que aquele profissional tem condições ele encaminha então para a miniaula.*

E sobre a divulgação das vagas, acrescentou que:

*É obrigatório, a gente tem esse requisito de fazer a divulgação ampla na sociedade, então vai para o jornal, normalmente o Jornal do Comércio, e ZH, enfim nós usamos também dentro da nossa intranet, então para as outras unidades também ficarem sabendo e aí automaticamente no momento que foi divulgado.*

Ainda sobre o processo seletivo, a percepção da consultora do RH sobre como a área participa desse processo foi de que:

### **Consultora de RH**

*Nós temos um processo que inicia por um edital, o edital então onde tu abre o processo seletivo e torna-se ele público. Então eu preciso contratar docente eu vou vejo para que área, faço a publicação, abro a vaga, no primeiro momento tu faz a abertura de uma vaga, essa vaga é aprovada por nós consultores, depois passa pelo diretor regional e aí então, o diretor de*

*unidade que abre na verdade, e aí depois vai a publicação pro meio de comunicação (jornal ZH geralmente a gente utiliza é o meio de comunicação mais usado), vai juntamente pro site né do X, a vaga fica publicada lá, e os candidatos tem 3 dias pra enviar o seu currículo, tinha que enviar o CV, então até um mês atrás nós mudamos o processo e agora eles fazem o cadastro nesse, no nosso site.*

A fala da consultora do RH está alinhada com as respostas dos professores e da diretora, demonstrando todos têm, em parte, conhecimento sobre o processo, pois, pelo retorno da consultora, percebe-se que esse processo tem outras etapas que ainda não são de conhecimento de todos.

Por outro lado, percebe-se o cuidado da área em coletar as informações necessárias para essa etapa inicial, as quais se pode confirmar pelas contribuições de Milkovich e Boudreau (2006, p. 208), quando se referem a esse processo dizendo que:

[...] é o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente, é antecedido por uma triagem, que identifica aqueles candidatos obviamente sem qualificações, antes de coletar qualquer informação adicional.

Desta forma, nesta primeira categoria, foi possível perceber que o RH participa do processo de seleção dos docentes e que estes também têm conhecimento sobre esse envolvimento. Faltam algumas informações sobre todas as etapas e seus objetivos, mas todos sabem da existência e participação da área nessa atividade.

### **5.7.2 Categoria 2 – Contribuições do RH**

A segunda categoria, também denominada *a priori*, está relacionada diretamente ao objetivo ‘analisar como os docentes pesquisados percebem o processo seletivo com a participação do RH’, e foi dividida em duas subcategorias: contribuições na seleção e contribuições no ingresso e adaptação dos professores.

#### **5.7.2.1.Subcategoria 1 – na seleção**

Quando questionado aos docentes sobre como o processo seletivo, com a participação do RH, contribui para o ingresso e a adaptação na instituição, foram obtidas as seguintes respostas:

**Professor 1** - *“Bom, como não passei por um processo de seleção, mas sim de observação de meu trabalho com PF, fico meio sem ter o que dizer, pois ocorreu por acaso. Agradeço por isso, pois considero o X uma ótima empresa para se trabalhar”.*

**Professor 2**

*Considero que seja importante a “recepção”, ou seja, integrar o docente com as áreas da faculdade e com os sistemas de gestão educacional, bem como corporativos. Para mim, ainda é uma incógnita os acessos corporativos (retirando o e-mail, o acesso a EAD e intranet, não visualizo onde, como e o que são importantes para os docentes).*

**Professor 3**

*Sei que o processo em que participei é diferenciado atualmente, não percebo tanto envolvimento do RH. Entretanto, Preenchi meu portal integração, que deveria fazer parte deste processo inicial apenas em 2013 e eu não havia sido comunicada que ele fazia parte do processo seletivo. (Desenhar um processo mais eficiente). Creio que a humanização dos processos é importante, pois somos uma IES pequena comparada a outras e possuímos uma característica mas informal nas relações que se estabelecem em nosso meio profissional. Idealizar um processo seletivo e de contratação acolhedor nos ajudaria a criar uma boa impressão desde o início e fomentaria uma avaliação de clima melhor.*

**Professor 4** - *“Realizar uma entrevista e identificar o perfil do docente”.*

**Professor 5** - *“Participando de todas as etapas da seleção”.*

**Professor 6**

*Na parte de seleção de pessoal esta diretamente ligada a atividade do setor de RH. Acredito que o treinamento e “Boas Práticas” do docente com a Instituição. Apresentar em uma integração os nossos sistemas e procedimentos que devem ser seguidos.*

**Professor 7** - *“O RH pode auxiliar na elaboração do perfil e das técnicas mais adequadas para a investigação das competências necessárias para o exercício da função no processo seletivo”.*

**Professor 8** - *“Definição de horas de trabalho, agregar benefícios e esclarecer sobre remuneração”.*

### **Professor 9**

*Na ocasião, achei o RH bem ativo. A atuação foi de facilitação do processo. Completamente alinhada com a coordenação de curso, o que me chamou a atenção, visto que não é muito comum em algumas organizações nas quais presto consultoria. As intervenções foram bem distribuídas, sendo as de ordem andragógica feitas por parte da coordenação e as de ordem mais comportamental por parte do RH. Não sei como ocorre agora o processo, mas penso que deveria ser mantida a relação estreita e de parceria entre RH e coordenação que presenciei na ocasião.*

**Professor 10** - *“Como o processo está, acho adequado. Talvez auxiliar na identificação de profissionais no mercado de trabalho”.*

**Professor 11** - *“Foi importante, pois passaram as informações referente à salários e benefícios”.*

**Professor 12** - *“Se o perfil da área de RH for num viés estratégico, penso que só vem a agregar ao processo seletivo, desde que conheça profundamente a identidade institucional, o perfil profissional que a instituição busca e as habilidades e competências exigidas para o cargo em questão”.*

As falas dos professores foram bastante genéricas, havendo muitos comentários diferenciados, tais como: recepção e integração (1), identificação de perfil e competências (4), realização de entrevistas (1), participação no processo seletivo (1), esclarecimentos sobre benefícios, carga horária e remuneração (2), treinamentos institucionais e outros (3) e alinhamento do RH com os coordenadores e estratégias da empresa (2).

Uma contribuição interessante foi a citada pelo professor 3, quando comentou sobre a humanização do processo, sugerindo ter um olhar acolhedor nessa etapa para melhoria do clima.

Outra citação é referente ao professor 12, quando falou sobre o RH ser estratégico e agregar na seleção, sendo importante conhecer a identidade institucional e o perfil profissional que a instituição busca.

Essa citação foi confirmada pela consultora do RH quando disse que, após a miniaula.

**Consultora de RH** - *“Num outro momento eu entro com uma entrevista com ele buscando o que me interessa, prá ver se ele tem o perfil da instituição”.*

E complementou que:

*O RH no X tá mostrando, assim, para os seus gestores, os seus clientes internos, essa importância, esse diferencial, o que pode agregar a mais e até com resultados, vamos dizer assim, de professores mais efetivos enfim ou que tenham uma afinidade maior com os valores da empresa, tu percebe isso assim.*

E a direção também confirmou essa mesma preocupação quando disse que:

**Diretora** - *“Eu acho que o RH consegue nos ajudar muito nisso, porque o RH não precisa necessariamente conhecer o perfil da turma, mas quando o coordenador conversa com o RH e se troca essas percepções”.*

Isso confirma a percepção do docente sobre a atuação da área, bem como a preocupação do RH e da direção sobre essas questões, havendo um alinhamento sobre esse processo com todos os envolvidos, inclusive os coordenadores, que participam também desse processo.

Sobre essa questão específica, Castro (1992, p. 59) traz uma importante contribuição, que afirma a importância desse alinhamento:

*[...] a maioria das instituições escolares não realiza planejamento com o sentido inovador e criativo que queremos enfatizar. Para que ocorra esse tipo de planejamento são necessários alguns pré-requisitos. A primeira condição é o estabelecimento de valores e de objetivos comuns entre o corpo docente, discente e a comunidade. Este processo deve ser lento para permitir que se solidifique uma base de valores comuns, construída a partir do estabelecimento de um consenso. Outra condição necessária é a estabilidade do corpo docente na escola. O planejamento só terá sucesso na medida em que for resultado do trabalho de todos, um trabalho participativo. Em escolas com alta rotatividade, todo o esforço de planejar se perde com as mudanças do corpo docente.*

Ainda foi obtida uma resposta, do professor 3, que não percebe a participação do RH, devendo ser observada pela área, considerando os poucos retornos.

Quando questionada sobre a participação do RH nesse processo, a diretora se posicionou afirmando que:

**Diretora**

*É prioritário. Vou te dizer assim, eu preferia e gostaria que o RH se envolvesse mais ainda eu gostaria muito de ter testagem pros professores porque eu acho que tem coisas tem competências tem traços né de personalidade de jeito que nós não conseguimos numa entrevista nem num bate papo de curta duração e aí entraria a testagem como uma coisa fundamental até para a gente poder avaliar melhor qual o melhor professor pra gente colocar num primeiro semestre por exemplo por que nós temos características diferentes.*

*É fundamental, eu não vou te dizer que sou insegura para tomar decisões, mas eu me sentiria mais segura se a gente tivesse uma possibilidade de explorar um pouquinho mais o candidato assim, até para poder avaliar se realmente a gente vai colocar ele no semestre certo se ele tem possibilidades de crescimento se ele é um possível coordenador de curso se ele é um possível diretor de uma unidade, porque isso é o que a gente espera eu ele não fique só como professor.*

A consultora do RH comentou que:

### **Consultora de RH**

*Eu acho assim ó, ainda acho que a gente poderia contribuir muito mais, acho que o processo de ter esse acompanhamento no processo seletivo, de avaliar o candidato, as competências comportamentais, eu acho que gente tem uma boa participação, a entrada desse docente eu acho que sim é bacana a gente acompanhar, até pra ver se vai fechar com o perfil do coordenador do curso, que enfim eu acho que tu tem que fazer uma análise né, referente a cultura organizacional, se ele fecha com a nossa cultura, né, enfim, eu acho que tem todo um histórico que tu precisa coletar pra ver se.*

A partir dos comentários acima, da diretora e da consultora de RH, fica claro que ambas percebem que o RH poderia contribuir mais no processo seletivo. As duas expressaram nas suas falas esse sentimento, essa necessidade, essa vontade de ter mais contato ou apoio do RH nessas atividades.

Além disso, a diretora demonstrou ter conhecimento das especificidades do RH e o quanto ele pode contribuir mais com a sua expertise, quando falou sobre testagens e percepções mais detalhadas sobre o candidato, conforme reafirmado na fala a seguir:

### **Diretora**

*Via de regra a gente tem, às vezes, uma reprovação do candidato pela questão pedagógica muito forte e se a gente tem alguma dúvida com relação a postura ou alguma coisa que o RH possa nos ajudar a gente encaminha para alguma testagem, mas a testagem não está incluída no processo só se realmente a gente quer apostar naquele candidato e aí entende que ficou alguma coisa que a nós não conseguiu distinguir. Vou te dar um exemplo: teve um candidato que a gente fez uma seleção e pareceu que ele tinha um problema de gênero, não aceitava ordens de mulheres, então a gente acabou encaminhando ele para uma possível testagem para ver se realmente isso era um traço porque ele teria problema porque a coordenadora era uma mulher. Então na entrevista dele a gente não conseguiu, ele deixou sinais de que poderia ser problemático pra ele se subordinar a um mulher então, e realmente se evidenciou que ele tinha problema mesmo.*

Nessa fala, pode-se confirmar, mais uma vez, a importância da contribuição do RH na seleção, novamente pela questão específica de testagem e percepção sobre o candidato, o que pode garantir maior assertividade no processo de escolha, conforme a fala também da consultora, quando assim afirma.

**Consultora de RH** - “Assim, eles não têm, acho que a sensibilidade de perceber esses pequenos detalhes que a gente consegue tirar numa entrevista”.

E ainda que:

*E outra coisa que eu acho que é fundamental na nossa área de RH, a gente estar preparado pra isso, porque assim, eu não consigo fazer uma entrevista bem feita sem buscar o histórico de estrutura familiar, né, então eu acho que a estrutura familiar é a minha base né, e a partir dali que eu norteio toda a minha trajetória de vida pessoal e de vida profissional, né, então eu acho que assim, se eu não tenho isso muito bem estruturado, como que eu vou estar preparado diante de uma turma de 50 pessoas ali me questionando, então eu acho que a gente tem que trabalhar o intelecto daquele profissional, então eu acredito que o docente que está ali comigo fazendo um processo seletivo, porque que eles também são docentes, os coordenadores de curso, talvez eles não tenham essa sensibilidade, esse entendimento, da importância do profissional do RH ali naquele momento, da entrevista, pra eles a miniaula tá bom, então eu acho que a gente vai além, a gente precisa mostrar esse outro lado.*

Também foi possível verificar, nessas falas, a preocupação da área em entender da pessoa do professor, sua história, estrutura familiar, sinalizando a preocupação da instituição sobre essas questões.

Sobre essa questão, bem coloca Mosquera (1984, p. 85) que:

Ao refletirmos o que seja um professor, não podemos deixar de considerar que ele é primeiramente um ser humano, com seus potenciais energéticos, suas ideias, estruturas mentais e limitações. Como pessoa, o professor tem um passado histórico que se mede, não apenas em um relato subjetivo, mas, e principalmente, nas experiências realizadas e nas ações que conseguiu desencadear através de comportamentos sucessivos. A história do indivíduo parece fundamental para entender o significado da sua profissão.

Isso demonstra que o RH tem essa preocupação e que está atuando de forma a perceber essas questões fundamentais para a atuação do professor.

Outra contribuição importante foi citada, também pela consultora, sobre algumas mudanças que já vem ocorrendo, com relação à participação do RH.

## Consultora de RH

*Percebo nesse pouco tempo né, que a gente já teve uma boa mudança de comportamento deles, porque antes a gente liberava as vagas, aprovava as vagas, né, e eles podem fazer o processo sozinho, se eles quiserem, eles podem fazer né, mas hoje eu já percebo que eles não fazem mais sozinhos, eles me ligam, eles me mandam e-mail me perguntando, como é que tá tua agenda vamos participar junto, então eu acho assim, eu já percebi essa mudança de comportamento deles.*

A partir dos retornos de todos os pesquisados, pode-se concluir que a contribuição do RH é importante e que todos têm ciência disso, bem como das ações e tarefas específicas da área que podem garantir maior eficácia no processo de escolha, até pelos conhecimentos específicos que a área obtém.

### 5.7.2.2. Subcategoria 2 – No ingresso e adaptação na instituição

Os resultados encontrados nessa subcategoria foram as a seguir

#### Professor 1

*A adaptação foi ótima, pois, qualquer dúvida que eu tinha, podia sanar com o setor de RH ou com o setor Pedagógico. Como mencionei antes, o setor de RH foi bem cooperativo para me explicarem como funcionava o ponto eletrônico, o contrato de horista, os benefícios que me eram oferecidos, etc. Também, sobre o curso que me foi solicitado quando entrei, para ser realizado na intranet sobre a missão, visão e princípios e valores da Instituição. Uma pena, que quando iniciei em 2012 os cursos EAD ainda eram novidade e não pude aproveitá-los, para aprender mais sobre a instituição e sobre o projeto político pedagógico. Mas, agora as oficinas virtuais estão em alta e isso é bom, pois, o alcance é muito maior do que no início, onde as oficinas eram ofertadas em pouca quantidade. Continuem ofertando oficinas sobre assuntos variados, pois, em minha opinião tem ajudado na adaptação dos docentes e funcionários em geral. Também, todos os avisos quanto à documentação pendente, renovação de exames, etc. o setor de RH faz o contato através de e-mail avisando o docente em tempo hábil.*

**Professor 2** - *“Considerando o meu processo de contratação na época, vejo que não houve a integração”.*

**Professor 3** - *“O mesmo citado no item anterior. Sei que o processo em que participei é diferenciado atualmente, não percebo tanto envolvimento do RH”.*

**Professor 4** - *“Informando sobre as características da instituição, demandas, necessidades e portal de integração”.*

**Professor 5** - *“Por meio da integração dele na empresa. Normalmente, esta tarefa fica restrita ao setor pedagógico da IES. O RH deve participar mais do processo de integração do professor por toda a empresa”.*

**Professor 6** - *“Participei de uma dinâmica de integração na primeira semana de trabalho (1 turno), com participação do diretor geral. Recebi um treinamento em EAD que foi agendado para as ferramentas, e-mail, portal”.*

**Professor 7** - *“Deveria ser o mentor e responsável por esta parte muito importante para que a socialização inicial seja bem trabalhada”.*

**Professor 8** - *“Não vejo contribuição nenhuma”.*

**Professor 9** - *“Esclarecimentos de ordem burocrática, cobrança de documentação. Suporte de maneira geral. Tudo muito bem explicado e com muita paciência por parte do RH. O docente se sente apoiado”.*

**Professor 10** - *“Ingresso, recolhendo documentos, adaptação dos docentes pouca atuação”.*

**Professor 11** - *“Passando informações importantes”.*

## **Professor 12**

*Percebo a área de RH, na perspectiva de gestão de pessoas, como uma área de cuidado integral com os profissionais da instituição. Nesse sentido, deve se responsabilizar por um amplo programa de integração, imersão, adaptação e acompanhamento dos profissionais.*

Pelos retornos dos professores, foi possível perceber que o RH participa do momento do ingresso na instituição, contribuindo com algumas questões mais burocráticas, como a entrega de documentos e avisos sobre ponto e benefícios, sendo obtidas 4 ocorrências. Também comentaram sobre a realização de treinamentos de integração e EAD, com manifestação de 2 professores nesse sentido.

Um fator positivo com relação a essa questão foi encontrado nas falas dos professores 9 e 12, quando comentaram que “o docente se sente apoiado” e “área de cuidado integral com os profissionais da instituição”. Essas questões demonstram que esses pesquisados veem a importância do RH nessa atividade.

Em contrapartida, foram encontradas algumas ocorrências que sinalizaram que o RH não tem envolvimento nessa integração, citado por 5 professores, quando disseram que não houve participação, ou teve pouca, devendo estar mais presente.

Esse número é expressivo, considerando somente 12 professores participaram da pesquisa.

Sobre essa questão, foram escolhidos dois comentários da diretora.

### **Diretora**

*Sim existe e o RH participa. A gente, tipo assim, uns três quatro dias antes de iniciar o semestre ou quando é no final do ano um pouquinho antes, a gente faz ali em dezembro janeiro antes de sair de férias, faz uma grande integração. A gente traz o pessoal do departamento regional no nível de NEP, que é o núcleo de educação profissional. Aí eles vêm prá falar um pouquinho do nosso projeto político pedagógico. Então vem a Y e conversa um pouquinho com eles. Eu também apresento um pouco da missão, da visão aqui da faculdade né, a gente conversa um pouco sobre o que é estar dentro dessa instituição, que perfil que a gente quer as turmas compartilhadas, como é que é trabalhar com diferentes cursos na sala de aula, como é que é trabalhar com aluno trabalhador, como é que é trabalhar com aluno que precisa receber ferramentas hoje para implementar no dia seguinte, na sua empresa então trabalha um pouco dessa nossa realidade. O RH participa também passando informações sobre folha de pagamento, benefícios, conversa um pouco sobre as possibilidades de carreira, o plano de carreira docente. [...]. Os outros professores que nós não fizemos a integração nunca entraram na minha sala, e eles são mais afastados na capacitação, são professores que não vem na capacitação também. Os professores mais antigos as vezes não vem nas capacitações. Esses professores mais novos, que passaram por esse processo de integração, de acolhimento, eles estão mais próximos da gente e eu também acho que favorece porque também nós já buscamos no perfil lá da seleção um professor que tivesse esse interesse.*

Já a consultora de RH comentou o que segue.

### **Consultora de RH**

*Nesse grupo desses 3 docentes que eu acompanhei o processo seletivo, como a gente pegou início de semestre então a gente fez uma coisa bem bacana, nós fizemos no primeiro dia deles, participaram de uma capacitação, foram convidados a participar dessa capacitação, onde cada área pode apresentar um pouquinho do X para eles, como se fosse uma integração, e a partir dali na minha parte do RH eu já pude passar para eles o que eles precisavam fazer, daí tem toda uma integração pelo sistema, através do portal de educação corporativa.[...] Porém, os docentes que entram em meio de semestre, não é feita uma reunião de apresentação, eles vão direto para integração que é via computador, em EAD. Ele é ótimo o programa, mas eu acho que é uma maneira mais fria, eu acho que nós temos que ter uma forma mais humana, isso que eu acho que é preciso ter. Então eu acho que ainda tem falhas.*

Os comentários da consultora e da diretora são pertinentes e estão alinhados, confirmando que existe uma integração e recepção dos docentes, porém, como é realizado somente no início do ano, não atende a todos os ingressantes, pois tem professores que entram no meio do ano, ou no meio do semestre, que não participam dessa atividade.

Sendo assim, existem falhas nessa etapa de adaptação, conforme citado por ambas, que devem ser alinhadas e disponibilizadas para todos os novos docentes, os quais também comentaram sobre essa ausência de participação ou até inexistência.

Pode-se concluir, nessa categoria, que essa etapa deve ser revista pelos envolvidos e responsáveis por esse processo, de forma a atender todos os docentes e garantir uma adaptação e integração melhores, bem como auxiliar no dia a dia dos docentes e nos relacionamentos destes com a direção e a instituição.

### **5.7.3. Categoria 3 – Benefícios da Seleção**

A terceira categoria está relacionada ao objetivo “quais os benefícios do processo de seleção, com a participação do RH, para o corpo docente”.

Quando questionados, os docentes comentaram:

#### **Professor 1**

*Creio que um processo seletivo bem elaborado, possibilita aos novos docentes conhecer as principais metas e objetivos da Instituição, descritos em seu Projeto Político Pedagógico e em suas políticas e diretrizes. O processo de seleção visa escolher os melhores docentes, assim como, os profissionais que tenham um perfil parecido com o da Instituição. Também, é nesse momento que conhecemos os benefícios ofertados pela instituição, os quais são relevantes no processo de negociação e argumentação, no momento futuro da contratação. Feito isso, o RH, tem a função de integrar estes docentes, em parceria como setor o qual ele se reportará. Resumindo, o processo de seleção cria um ambiente favorável para testar os candidatos e escolher os melhores, assim como, lhes informar os benefícios ofertados pela instituição. Depois, o setor de RH continua o processo de integração e familiarização dos novos docentes, com as políticas e diretrizes da instituição, através de orientações e treinamentos, e, em principal, através de oficinas corporativas.*

**Professor 1** - *“Entendo que além de esclarecer o processo da Faculdade, pode fortalecer a permanência do docente se for especificado além da integração, o funcionamento e o plano de carreira docente”.*

**Professor 3** - *“Conhecer melhor as características da organização e cultura organizacional, podem ser definitivos da identificação dos novos integrantes. Apresentar os serviços também seria significativo”.*

**Professor 4** - *“Ao realizar um bom processo seletivo evitamos que ocorram equívocos de compreensão entre o que a instituição espera do docente e o que o docente espera da instituição”.*

**Professor 5** - *“Visão sistêmica da instituição, informações pertinentes quanto à remuneração, benefícios, plano de carreira, etc.”.*

**Professor 6** - *“Acredito que o conhecimento das atividades propostas, estratégias, ‘regras’, atividades a serem executadas por mim”.*

**Professor 7** - *“Maior assertividade no perfil e investigação de competências”.*

**Professor 8** - *“Nenhum”.*

### **Professor 9**

*O envolvimento do RH aumenta as chances de sucesso na seleção. Quero dizer com isso, que a vaga estará bem definida, com perfil adequado e que a avaliação do docente levará em conta não só questões de formação, indicação ou histórico. A presença do RH subentende uma avaliação mais ampla e profunda em termos comportamentais e de entrega de resultados. Em outras palavras, para termos a pessoa certa no lugar certo, é fundamental a atuação do RH no processo seletivo. Uma IE é muito mais do que salas de aula e a equipe que estiver envolvida na seleção deve trabalhar para buscar um perfil que atenda as demandas da IE como um todo.*

**Professor 10** - *“Maior segurança na escolha dos profissionais”.*

**Professor 11** - *“Me senti bem acolhida pela instituição, e a área de RH auxiliou a coordenação neste processo”.*

**Professor 12** - *“Ter mais um ponto de contato da instituição e sentir-se amparado em todo o processo seletivo, ao lado dos responsáveis na unidade envolvida”.*

Com base nas respostas dos professores, foram identificadas algumas questões comuns, distribuídas da seguinte forma: 5 professores comentaram sobre a importância que o processo estabelece para o conhecimento das diretrizes institucionais, objetivos e metas; 3 citaram sobre o plano de carreira, que pode, inclusive, ser uma forma de retenção; 3 falaram sobre a definição do perfil da instituição no processo de escolha; 3 comentaram que esse processo é benéfico pelo fato de dar maior segurança na escolha, assertividade e evitar equívocos entre os interesses das partes envolvidas; 3 citaram sobre o acolhimento, amparo e favorabilidade de ter um processo nesse formato; e 1 professor manifestou que não via benefício nenhum.

Novamente, a questão institucional, ou seja, as informações sobre a empresa, suas estratégias, metas, enfim, o que está relacionado à organização, aparecem com retornos expressivos dos pelos docentes, sendo 5 comentários do total de 12 pesquisados, fator importante considerado por eles no seu ingresso.

Ao questionar a diretora sobre os benefícios que os docentes recebiam a partir deste tipo de processo, ela confirmou as falas dos docentes, afirmando as suas percepções, quando comentou.

### **Diretora**

*Acho que uma boa colocação dele dentro da estrutura da instituição é um dos principais benefícios. [...] A outra coisa também é a questão de acompanhamento desse docente porque eu acho que o RH nos dá instrumentos para ter uma atenção maior ou menor com aquele docente. [...] Eu não tenho dúvida disso, eu não tenho dúvida de que eles se sentem, por se sentirem mais acolhidos, eu acho por nos ver, por ver que existe uma abertura de proximidade.*

E a fala da consultora de RH também complementou o que foi obtido no retorno dos demais pesquisados, a partir do seguinte comentário,

### **Consultora de RH**

*Eu acho assim, que toda a contratação se ela for conduzida assim o primeiro passo que tem que ser feito o candidato tem que ser muito bem recebido na nossa instituição, esse é um ponto pra mim principal, porque eu sempre me coloco no lugar deles, de quem está entrando, como é que foi a minha receptividade aqui, então a minha receptividade quando eu entrei no X, a minha recepção foi a melhor possível, eu me senti muito bem aqui dentro, meu primeiro dia de trabalho eu acho que nunca mais vou esquecer, então eu acho que isso deve ser para todos, isso ainda provavelmente não acontece com todos, principalmente quem entra em meio de semestre.*

Com esses retornos, conclui-se que todos os envolvidos no processo estão alinhados com relação às suas percepções sobre os benefícios da seleção aos docentes, sendo fundamental as informações institucionais e o alinhamento ao perfil desejado.

Porém, uma questão importante de ser observada é que essa atividade deve ser disponibilizada para todos, independentemente do período do ano em que ingressam, conforme comentado pela consultora do RH.

Outro benefício trazido pela diretora foi em relação ao apoio do RH no processo,

## Diretora

Eu não sei se vai ser a vantagem pro candidato, mas é uma vantagem muito forte pra nós aqui é que a gente aprende a fazer, as vezes, uma boa entrevista junto com o RH, a gente tem a forma de fazer as perguntas, então tu faz uma pergunta e daqui a pouco, e aí entra o RH e ele te dá outra forma de abordagem daquele tema, porque ele percebe que o candidato não respondeu, mas não porque ele não entendeu, é porque ele não sabia, é porque ele não entendeu a pergunta, então acho que quem faz a pergunta, a seleção ali com o RH a gente aprende a fazer o processo seletivo.

Com isso, também pode-se confirmar, mais uma vez, a importância do papel do RH e o quanto ele agrega valor aos processos de seleção e maior assertividade da escolha do corpo docente, além de ser um elo de ligação entre a instituição e seus colaboradores nas questões que envolvem os valores institucionais e o que a instituição espera de cada um.

### 5.7.4. Categoria 4 – Competências

A quarta e última categoria está relacionada ao objetivo “identificar quais são as competências definidas para a seleção de docentes”, e foi dividida em duas subcategorias: uma relacionada à questão “*que competências são consideradas para ser professor nesta instituição*”, e outra relacionada à questão “*que competências consideras importantes para ser um bom professor*”, ambas direcionadas aos professores e à direção.

Para iniciar a análise dessas competências, retoma-se o conceito de Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006, p. 23), que afirmam que:

[...] é o conjunto dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes requeridas para cada posição dentro da organização. Indo mais além ainda, seria o somatório entre competências técnicas (conhecimentos) e as competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para as entregas de cada função.

Charlot (2005, p. 90) complementa que “a ideia de formação implica a de indivíduo que se deve dotar de certas competências. O conteúdo e a natureza mesma dessas competências podem variar segundo o tipo de formação e o momento histórico”.

### 5.7.4.1. Subcategoria 1 – Para ser professor nessa instituição

#### Professor 1

*Como mencionei antes:*

- *Atuar como um Gestor (Não necessita ter formação na área de gestão, mas é aconselhável ter noções mínimas sobre o assunto);*
- *Ser calmo, paciente, dedicado, organizado, amigo, etc.;*
- *Formação em alguma área específica: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Matemática, Letras, Marketing, etc. Entretanto, outras Graduações ou Pós-Graduações são bem-vindas;*
- *Conhecer a Missão, a Visão e os Princípios e Valores da Instituição, e, juntamente com os demais docentes e funcionários colocá-los em prática.*
- *Conhecer o Projeto Político Pedagógico – PPP e trabalhar em conjunto com os demais docentes e funcionários para colocá-lo em prática;*
- *Estar sempre atualizado de acordo com seu eixo de atuação como docente.*

#### Professor 2

*Não tenho muita propriedade para afirmar este ponto, porém pela vivência da minha contratação e a contratação de alguns docentes com quem conversei, os principais critérios foram: conhecimento (o indivíduo contratado ‘trabalha’ com o assunto relacionado na competência essencial desta disciplina, o que por um lado é uma exigência, às vezes, por não ter tempo hábil de encontrar um docente com tais características); vontade em ser docente (isto presenciei no meu caso e na contratação de mais dois professores da Y).*

**Professor 3** - *“Conhecimento técnico, formação, flexibilidade e liderança para trabalhar por competências, comprometido”.*

**Professor 4** - *“Empatia; Responsabilidade; Inovação; Saber lidar com diferenças”.*

**Professor 5** - *“Conhecimento técnico, experiência profissional e didática”.*

**Professor 6** - *“Conhecimento e formação na área desejada, ter experiência em sala de aula, para a faculdade no caso acredito que ter algumas horas de voo (experiência)”.*

**Professor 7** - *“Estar identificado com a prática docente, resiliência, bom relacionamento interpessoal, habilidade de comunicação, planejamento e negociação, empatia, bom-humor, ética”.*

**Professor 8** - *“Formação acadêmica, formação em práticas docentes, conhecer tecnologias, conhecer o PDI e PPC dos cursos”.*

#### Professor 9

*Se estamos falando do processo seletivo, considerar competências à priori é uma distorção teórica, já que uma pessoa é competente na medida que entrega. Seria possível avaliar tais competências em uma avaliação de*

*desempenho um pouco diferente da que praticamos hoje. Com foco mais qualitativo do que quantitativo, mas entendo que hoje, esse tipo de pesquisa seria inviável. Assim sendo, entendo que no processo seletivo são levadas em consideração um conjunto de capacidades que podem ou não ser postas em prática pelo professor. Entre elas: comunicação oral e escrita, noções andragógicas, formação, apresentação pessoal, respeito às pessoas, atualização constante.*

**Professor 10** - “*Experiência docente e formação, mínimo, mestrado*”.

**Professor 11** - “*Experiência docente, boa comunicação, conhecimento e experiência em relação às disciplinas a serem ministradas*”.

**Professor 12**

*Penso que numa instituição que forma para o mercado, é fundamental que os educadores tenham experiência profissional que complemente a formação teórica necessária para a docência. Além disso, a habilidade em conduzir aulas em turmas heterogêneas, com diversidade etária, sobretudo, o que na minha opinião, é muito positivo.*

Pelos retornos dos professores pesquisados, são citadas diversas competências, destacando a formação na área e conhecimento técnico, com 9 ocorrências, e experiência na profissão e didática, com 7 ocorrências.

Além dos comentários dos docentes e da diretora, foi analisado o documento chamado de “análise de desempenho docente”, utilizado no processo de avaliação de desempenho realizado anualmente. Nesse documento, constam as seguintes competências de avaliação: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, organização, transparência, comunicação, pró-atividade, consciência sustentável, visão sistêmica e competência técnica.

A partir desse documento, pode-se observar que algumas competências são de conhecimento dos docentes, o que demonstra alinhamento com relação a essa questão. Competências como: relacionamento interpessoal, foi citada por 4 professores, comunicação (3), competência técnica (9), a grande maioria. As demais competências tiveram poucas citações, somente 1 por professor.

Sobre as relações interpessoais, competência citada pelos docentes e presente no formulário de avaliação, Mosquera (1984, p. 93) comenta que são:

[...] delicadas e estranhas. Não são facilmente equacionáveis e muito menos penetráveis. O homem, em geral, faz uma imagem ilusória do mundo e dos outros, o que entorpece uma clara dimensionalidade de como realizar

e como ver. Toca, pois, ao professor ser um elemento suficientemente maduro para que, em primeiro lugar, possa viver com uma consciência das necessidades básicas próprias e das dos outros.

Os professores também destacaram as questões de atuação como líder/gestor (2), atualização (3), e reponsabilidade/dedicação/comprometimento (3).

Um fato interessante é que somente 1 professor citou a “amizade”, outro o “bom humor” e mais dois a “empatia”. Essas competências, mais afetivas, foram pouco referidas pelos docentes.

Em especial sobre as competências técnicas, Palmer (2012, p. 26) afirma que “todo professor age a partir de teorias pessoais, de conhecimentos tácitos, de crenças e suposições que constituem o seu referencial pedagógico”. Isso sinaliza que os professores sabem da importância desse conhecimento como base para atuar na docência.

Quando a diretora falou sobre as competências, citou que o professor,

**Diretora** - *“Não pode ser um teórico conteudista, essa é primeira coisa que a gente avalia, tem que ter uma habilidade para poder transmitir isso, a experiência prática, habilidade de transformar essa experiência prática em algo de aprendizado”,* e complementou que:

*Outra coisa também que a gente avalia muito é a identificação com a educação, um brilho no olho, eu tenho que estar ali porque eu quero estar, porque o aluno percebe né, não sei se a gente exala um cheiro, não sei o que que é porque, quando o aluno percebe que a gente não está gostando do que está fazendo ele percebe que a gente não está gostando.*

A consultora do RH não foi questionada diretamente sobre essa questão, mas em suas falas comentou que existem competências definidas pela instituição,

### **Consultora de RH**

*“Sim nós temos as competências do X, né isso segue o padrão da instituição né e também as competências daquele cargo então tu precisa fechar com essas duas questões então é isso que a gente busca naquela entrevista ali”.*

E citou o documento de avaliação, comentando que “[...] tem todo um formulário que a gente utiliza pra tu avaliar todas as competências do cargo e também a descrição do cargo”.

Considerando todas as falas dos professores, bem como o que é solicitado pelo RH, no formulário utilizado na avaliação, é possível concluir que há um conhecimento sobre o que a instituição considera como competência para ser professor.

A direção também tem certo conhecimento e considera algumas questões semelhantes aos demais pesquisados, quando fala sobre a identificação com a educação e o gostar do que faz, competências citadas pelos docentes.

#### **5.7.4.2. Subcategoria 2 – Para ser um bom professor**

Essa questão, especificamente, foi desenvolvida somente com os professores e direção da escola, em que obtivemos os seguintes resultados:

##### **Professor 1**

*Ter noções de Psicologia, devido ao fato da pessoa/aluno(a), em alguns casos, demonstrar também, além de dificuldades de aprendizado, problemas emocionais/psicológicos, se fazendo necessário que este docente tenha equilíbrio emocional e noções mínimas de Psicologia. Contudo, em nenhuma hipótese se cogita que o docente substitua um profissional qualificado para tal, ou seja, o Psicólogo, o qual também se faz necessário, para um melhor atendimento ao aluno. Seu acompanhamento deve ser constante.*

##### **Professor 2**

*Dedicação 'incondicional', entendo que a posição de docente como complemento de carga horária ou de remuneração, muitas vezes é tratada pelo professor como um plano 'B' (um extra). Mesmo quando isto ocorre o docente deve ter a mesma dedicação do plano 'A', pois desta forma conseguiremos refletir numa melhora no ensino, na avaliação interna e no resultado da instituição em buscar a excelência na avaliação do MEC (ENADE). Qualidade de ensino, digo cito porque entendo que toda didática assimilada a partir do momento em que 'pensamos na sala de aula', ou seja, 'pensamos como aluno' e não como profissional detentor do conhecimento. É se por na condição do aluno, ou da turma em geral e avaliar se da forma como estou ministrando minha aula é a melhor forma para o aluno assimilar a competência essencial proposta pela disciplina.*

**Professor 3** - *“Pró-ativo, saber se relacionar com os alunos, demais professores e chefias, flexível para compreender realidades desta organização, inteligente e dinâmico, comprometido.*

**Professor 4** - *“Conhecimento, empenho, dedicação e empatia”.*

**Professor 5** - *“Conhecimento técnico, experiência profissional e didática”.*

**Professor 6** - *“Assiduidade, comprometimento com o ensinar, humildade, companheirismo, pensar no próximo (alunos, colaboradores e colega). Gostar da sala de aula e ensinar (fundamental)”*.

**Professor 7** - *“Estar identificado com a prática docente, resiliência, bom relacionamento interpessoal, habilidade de comunicação, planejamento e negociação, empatia, bom humor e ética”*.

**Professor 8** - *“Formação acadêmica, formação em práticas docentes, conhecer tecnologias, inovação, conhecer o PDI e PPC dos cursos, capacidade de relacionamento e gestão de conflitos”*.

### **Professor 9**

*Um bom professor deve, em primeiro lugar, ter um desejo autêntico de desenvolver pessoas. Ou seja, encontrar realização em ver os alunos saindo do semestre melhores do que entraram, pensando um pouco além do que quando iniciaram a UC. Para isso, deve ter a habilidade de identificar o potencial daquele estudante e ser capaz de reforçar seus pontos fortes e direcionar os pontos fracos para melhoria. Um a um. Hoje o docente precisa entender que a relação com o aluno é de troca e não mais de autoridade. O papel do professor já não é de liderança, mas de facilitação. Isso implica em que esse profissional venha munido de flexibilidade, tolerância à frustração, clareza e foco em resultados. Outro aspecto fundamental é uma ‘inquietação’ com relação ao próprio desenvolvimento. Essa insatisfação constante consigo mesmo permite ao professor aprender como o aluno e isso fortalece a relação e potencializa os pontos fortes daquele aluno. Tudo isso ainda deve atender ao contexto em que trabalha, ou seja, a proposta da IE com suas diretrizes e determinações. Em resumo: capacidade para desenvolver pessoas, discernimento, flexibilidade e adaptação (não significa permissividade), tolerância à frustração, foco em resultados (não só de suas UC's, mas da IE como um todo) tendência à auto-atualização constante, respeito pelo ser humano. Comunicação, claro, é transversal a todas as antes listadas. Não digo que tenha todas elas desenvolvidas, mas é uma busca. A competência é dinâmica e em algumas turmas sinto que atingi a excelência nessas entregas e em outras, infelizmente, fico aquém do que gostaria de ter praticado.*

**Professor 10** - *“Competência técnica, maturidade, espírito curioso e de pesquisa, atualizações constantes, gostar do que faz”*.

**Professor 11** - *“Experiência docente, boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, didática, conhecimento e experiência em relação às disciplinas a ser ministradas”*.

**Professor 12** - *“Conhecimento amplo e profundo na área em que leciona, empatia, humildade, empenho, atualização constante, habilidade compreensiva das juventudes e sujeitos contemporâneos e capacidade de diálogo”*.

Nessa questão, também foram obtidas várias respostas diferentes, pois cada professor é um profissional diferente do outro, com pensamentos diferentes.

Além das competências básicas, também citadas na subcategoria 1, como formação, experiência profissional, pro atividade, dedicação, organização, planejamento, negociação, experiência, resiliência, comunicação, relacionamento interpessoal, conhecimento, atualização, destacamos outras competências que definem a prática docente pelos professores.

São elas: ter noções de Psicologia (para um melhor atendimento ao aluno e entendimento dele), ter equilíbrio emocional, habilidade compreensiva das juventudes e sujeitos contemporâneos, capacidade de diálogo, maturidade, espírito curioso e de pesquisa, gostar do que faz, capacidade para desenvolver pessoas e “encontrar realização em ver os alunos saindo do semestre melhores do que entraram.

Essas competências, em especial, referem-se ao lado mais humano do docente, e que também trazem questões de cunho afetivo, como cita Tardif (2002, p. 130), ao afirmar que:

Uma boa parte do trabalho docente é de cunho afetivo, emocional. Baseia-se em emoções, em afetos, na capacidade não somente de pensar nos alunos, mas igualmente de perceber e de sentir suas emoções, seus temores, suas alegrias, seus próprios bloqueios.

Por fim, quando questionada, a diretora fez os seguintes comentários:

**Diretora** - “Eu não sei se existe um professor ideal eu acho que tem competências, assim que cruzam os professores, que identificam”, e “a gente lida com uma coisa que é muito preciosa né que é com o futuro das pessoas”, “*eu acho que uma coisa que não pode faltar no docente é a paixão por aqui que faz né, ele tem que ser apaixonado pela docência*”, “*a gente lida com uma coisa que é muito preciosa né que é com o futuro das pessoas e isso eu não admito que a gente brinque com isso eu não admito que tu chegue com uma cara amarrada pra dar aula pra um aluno*”, “*porque o aluno que tá ali daqui a pouco aquela aula que vai estimular ele a mudar a vida dele e a gente não sabe quando isso vai acontecer né, e se eu não sei quando isso vai acontecer eu tenho obrigação de fazer bem feito sempre*”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os retornos obtidos dos pesquisados e lembrando o objetivo principal desta pesquisa - identificar como ocorre a seleção de professores em uma IES de Porto Alegre/RS, com a participação do RH, e quais os benefícios desse processo ao corpo docente e à instituição de ensino - foi possível perceber que a área de RH desta instituição participa do processo de seleção dos docentes e tanto estes quanto a direção e o RH conhecem as etapas e estão envolvidos nesse processo.

Pelas respostas e análise realizada, percebeu-se que o corpo docente se vê beneficiado com a seleção realizada desta forma, pois a grande maioria considera que esse processo é importante para o conhecimento das diretrizes institucionais, objetivos e metas.

Ainda com relação aos benefícios, foi citado o plano de carreira e a definição do perfil da instituição como ações que contribuem para a retenção, dando maior segurança e assertividade na escolha e evitando equívocos entre os interesses das partes envolvidas.

O acolhimento, o amparo e a favorabilidade de ter um processo nesse formato também foram citados como benefícios por parte dos docentes.

Pelos dados obtidos ficou claro que os docentes percebem e tem clareza da participação do RH na seleção, pois a maioria comentou e citou a participação da área no processo, sinalizando que conhecem as suas funções e sua importância para essa atividade.

Com relação às competências definidas para a seleção, os docentes conhecem algumas, porém percebeu-se que há pouca clareza sobre esta questão, tanto no processo seletivo quanto no processo de avaliação de desempenho.

A partir desta pesquisa, considerou-se algumas questões relevantes para serem apresentadas como fatos positivos em relação as práticas e participação do RH em alguns processos:

- A área de RH, por ser composta de profissionais com conhecimentos específicos, demonstrou que auxilia as demais áreas bem como os gestores a identificar melhor os candidatos, a realizar entrevistas, a ter uma visão mais geral do candidato, bem como, utilizando ferramentas específicas para a obtenção de mais

dados e elementos pessoais que contribuem para uma maior assertividade na contratação. A direção e consultora de RH, comentaram da importância desse apoio para maior clareza nas decisões e escolhas dos melhores candidatos, confirmando a expertise e contribuição da área para essa atividade;

- O RH garante a adaptação e ingresso de docentes com atividades de integração desses profissionais na cultura e nos valores da empresa, questões essas identificadas pelos professores como benefícios da seleção com a contribuição do RH;

- A atividade de integração de novos colaboradores foi comentada pela maioria dos pesquisados, sendo uma atividade que contribui para o ingresso e adaptação dos docentes;

- Os cursos oferecidos foram elogiados e são disponibilizados aos novos professores, sendo uma boa ferramenta para conhecer melhor a instituição e as bases necessárias para obter informações gerais.

Considera-se importante também algumas sugestões de melhorias para a área de RH, partindo de questões identificadas pelos dados dos pesquisados:

- Disseminar e clarear as competências institucionais estabelecidas no processo de seleção e de avaliação dos docentes;

- Divulgar mais o processo de avaliação de desempenho dos docentes;

- Ampliar o programa de integração de novos docentes, inclusive os egressos no meio do ano, pois nem todos os professores que ingressam na instituição relataram que participam dessa atividade;

- Acompanhar a realização dos cursos oferecidos pela instituição, pois nem todos os professores acessam o portal, com sugestão de que o RH desenhe um processo mais eficiente;

- Esclarecer melhor os acessos proporcionados pela instituição.

Como limitações da pesquisa, pode-se destacar algumas questões:

- Número de participantes que respondeu a pesquisa: não permitiu que se obtivesse uma maior garantia sobre a real contribuição do RH e opiniões da maioria dos docentes sobre o processo e suas contribuições, visto que foram obtidos somente 10% de respostas. O ideal seria ter um número superior a 50% para que se pudesse considerar a grande maioria envolvida;

- Aplicação da pesquisa (questionários): foi aplicada e conduzida pela própria instituição, fato que pode ter sofrido interferência e não ter tido um acompanhamento ou estímulo adequado;

- Realização de entrevistas com docentes, ou gestores e demais coordenadores de curso: não foi disponibilizado pela instituição pela dificuldade de unir os docentes em salas e tempos, pelo fato deles atuarem também em outras instituições como professores;

- Realização de grupos focais: não foi disponibilizado pela instituição pela dificuldade de unir os docentes em salas e tempos, pelo fato deles atuarem também em outras instituições como professores.

Contudo, com base em todos os dados recebidos e a possibilidade de desenvolvimento desse trabalho junto a essa instituição, considera-se que foi possível ter uma base do que ocorre hoje nessa organização de ensino e que muitas outras pesquisas podem ser realizadas nesse sentido, de forma a contribuir também com outras instituições e seus profissionais, bem como confirmar a importância da área de RH como apoio para uma melhor identificação desses profissionais tão necessário e de tanta importância para a melhoria da sua qualidade de ensino.

## REFERÊNCIAS

- ANDER-EGG, Ezequiel. **Métodos y técnicas de investigación social**: técnica para recogida de datos e información. Buenos Aires: Lúmen, 2003.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana A. **Gestão de Pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson (Orgs.). **Políticas Educacionais**: questões e dilemas. São Paulo: Cortez, 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **Sobre Educação e juventude**: conversas com Riccardo Mazzeo. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- BERNARDINI, Isadora de Souza. **Gestão de tutoria na educação a distância**: o contexto dos processos focados nas pessoas. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Biblioteca Depositária: 2012.
- BLASIUS, Silvano Debaldo. Docência e qualificação: um olhar sobre o ensino superior privado do extremo oeste paranaense. **Pleiade**, Foz do Iguaçu, v. 1, n. 1, p. 41- 52, jul./dez. 2007.
- BLASIUS, Silvano D.; ROVARIS, Diogo. A formação contínua dos docentes nas IE's privadas da fronteira trinacional. ANPUH – XXIII SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, **Anais ...**, Londrina, 2005.
- BOFF, Leonardo. **Tempo de transcendência**: o ser humano como um projeto infinito. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- BRASIL. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Banco de Teses e Dissertações**. Acesso 18 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses>>.
- CASTRO, Marta L. de; FRANCO, Maria E. D. P. **A prática da educação no Brasil**: um debate em aberto. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE Região Sul, 1992.
- CHARLOT, Bernard. **Relação com o saber, formação de professores e globalização**: questões para Educação hoje. Porto Alegre: ArtMED, 2005.
- DELORS, Jacques. **A educação para o século XXI**: questões e perspectivas. Porto Alegre: ArtMED, 2005.
- ENCK, Cleusa R. **Gerência na área da saúde**: educação e desenvolvimento para a liderança. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da PUCRS. Disponível em <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3830>>.

ENS, R. T.; ROMANOWSKI, J. P. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37-50, set.-dez. 2006.

FLICK, Uwe. **Desenho de pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: ArtMED, 2009.

FRANCO, Simon. Recrutamento e seleção: A hora da verdade. In: BOOG, G.;

BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. 2 v. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 21- 31.

GOMES, Giancarlo; GRUCHINSKI, Marlei R.; RIBEIRO, Maria J. Softwares de recrutamento e seleção online: estudo realizado em empresas de informática de Blumenau/SC. **RTA – Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 1, n. 1, p. 12-25, jan-abr. 2012. Artigo. Disponível em <  
<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RTA/article/view/273/188>>.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRILLO, Marlene C.; FREITAS, Ana L. S. de; GRESSINGER, Maria R.; LIMA, Valdez M. do R. **A gestão da aula universitária na PUCRS**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

GRILLO, Marlene C. Didática e formação inicial do professor universitário. In EGGERT, Edla; TRAVESINI, Clarice S.; PERES, Eliane; BONIN, Iara T. (Org.). **Trajetórias e processos de ensinar e aprender: didática e formação de professores**. XIV ENDIPE. EdIPUCRS: Porto Alegre, 2008.

HAZOFF Jr., Waldemar. **Gestão eficiente em sala de aula: seis estudos em ciências sociais aplicadas**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2012. Biblioteca Depositária: FEA/USP. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08082012-180540/en.php>> Acesso em: 18 jul. 2015.

MARCHESI, Álvaro. **O bem-estar dos professores: competências, emoções e valores**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATURANA, Humberto; REZEPKA, Sima N. de. **Formação humana e capacitação**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora); DESLANDES, Suely F.; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 30 ed. Petrópolis-RJ; Vozes, 2011.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do C. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

MOROSINI, Marília Costa (org.). **Enciclopédia de Pedagogia Universitária: glossário**. Vol. 2. Brasília: INEP/RIES, 2006.

MOROSINI, Marília C.; FERNANDES, Cleoni M. B. Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Revista Educação por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul.-dez. 2014. Artigo. Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/18875>.

MOSQUERA, Juan J. M. **O professor como pessoa**. Porto Alegre: Sulina, 1976.

\_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do aprender**. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 1984.

MOSQUERA, Juan J. M.; STOBÄUS, Claus D. **Educação para a saúde: desafio para sociedade em mudança**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da Universidade, UFRGS, 1984.

MOTA, Ronaldo. **Os professores precisam fazer curso de empatia**. Disponível em <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/educacao/noticia/2015/07/os-professores-precisam-fazer-curso-de-empatia-diz-ronaldo-mota-4800548.html>> ZH Educação. Acesso em: 08/12/15.

NÓVOA, António. **Profissão professor**. 2 ed. Portugal: Porto, 1999.

OLBRZYMEK, Marilda Regiani. **O despertar da inteireza: recriando o ser, o saber e o fazer**. Blumenau: Asselvi/Nova letra, 2001.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare, 2011.

PALFREY, John; GASSER, Urs. **Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração de nativos digitais**. Porto Alegre: ArtMED, 2011.

PALMER, Parker J. **A coragem de ensinar: a vocação as dificuldades e o potencial transformador de um professor**. São Paulo: Boa Prosa, 2012.

PERRENOUD Philippe. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. 2. ed. Porto Alegre, Artmed, 2001.

\_\_\_\_\_. **As competências para ensinar no século XXI: a formação do professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre, Artmed, 2002.

\_\_\_\_\_. **Formando professores profissionais:** quais estratégias? quais competências? Porto Alegre: Artmed, 2001.

REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO DO SUL. Disponível em: <http://www.metodistadosul.edu.br/institucional/capa/trabalheConosco.php?codigo=86376&secao=131561&pai=131785> > Acesso em: 18.12. 2015.

ROZEK, Marlene. A Formação de professores na perspectiva da educação inclusiva. In STOBÄUS, Claus D.; MOSQUERA, Juan J. M. (org.). **Educação Especial:** em direção à educação inclusiva. 4. ed. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2013.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto P. do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências.** Porto Alegre: AGE, 2006.

SANTOS, Joana Vieira; SUSTELO, Margarida. Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. **Psico**, v. 40, n. 4, p. 467-472, out./dez. 2009.

SAVATER, Fernando. **O valor de Educar.** 2.ed.São Paulo: Planeta, 1998.

SCHWARTZMAN, Simon. Os desafios da educação no Brasil. In: SCHWARTZMAN, Simon; BROCK, Colin (org.). **Os desafios da educação no Brasil.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional.** 3. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

UFRGS. PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/progesp> > Acesso em: 18.12. 2015.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos:** inovando para obter os melhores resultados. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998.

UNIRITTER. Disponível em: <http://www.uniritter.edu.br/trabalhe-conosco> > Acesso em: 18.12. 2015.

ZACHARIAS, Jamile. **Bem-estar docente:** um estudo em escolas públicas de Porto Alegre. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da PUCRS, 2012. Repositório Institucional. Disponível em <http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2874>.

# APÊNDICES

---

## APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada **“Contribuições da área de Recursos Humanos para a seleção de professores – Estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior de POA”**, que tem por objetivo investigar como ocorre a seleção de professores, com a participação do RH, em uma instituição de ensino superior de POA e quais seus benefícios ao corpo docente.

O estudo será desenvolvido por uma (1) entrevista com a Consultora Interna da área de Recursos Humanos e questionários padronizados enviados por e-mail a 120 professores dos cursos de graduação da instituição.

Carolina Schaan Pessano, fone (51) 8116-1431, Mestranda em Educação, e Claus Dieter Stobäus, fone (51) 3320-3635, orientador da pesquisa e professor do Curso de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, responsáveis por esta pesquisa, asseguram a manutenção da privacidade das pessoas e da instituição, eventualmente citadas em qualquer momento da pesquisa. O telefone do Comissão Científica da PUCRS é (51) 3320-3635.

Eu, \_\_\_\_\_, participante convidado, declaro que recebi informações de forma clara e detalhada a respeito dos objetivos e da forma como participarei nesta investigação, sem ser coagido a responder eventuais questões por mim consideradas de menor importância ou constrangedoras. Assim, estou informado de que a qualquer momento posso esclarecer as dúvidas que tiver em relação à pesquisa e demais procedimentos, assim como usar da liberdade de deixar de participar do estudo, sem que isso traga qualquer dificuldade para mim ou implique em problemas pessoais e profissionais. A minha assinatura neste Termo de Consentimento autoriza os pesquisadores a utilizarem e divulgarem os dados obtidos, sempre preservando a minha privacidade, bem como a de pessoas ou escolas eventualmente por mim citadas.

Declaro que recebi uma cópia do presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que o mesmo foi suficientemente esclarecido pelo pesquisador.

Porto Alegre – RS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

Assinatura \_\_\_\_\_.

**APÊNDICE B - Questionário para os Professores****Parte I - Dados do pesquisado:**

Formação:

- Graduação  
 Especialização/Pós-graduação  
     Mestrado  
     Doutorado

Área: \_\_\_\_\_

Tempo de docência:

- menos de 1 ano  
 1 a 3 anos  
 3 a 5 anos  
 5 a 7 anos  
 8 a 10 anos  
 mais de 10 anos

Tempo de empresa:

- menos de 1 ano  
 1 a 3 anos  
 3 a 5 anos  
 5 a 7 anos  
 8 a 10 anos  
 mais de 10 anos

Atua em qual curso/disciplina? \_\_\_\_\_

**Parte II – Questões pesquisa:**

1. Descreva como foi o seu processo seletivo para ingressar nesta instituição. Considere etapas e áreas envolvidas.
2. Que contribuições acredita que a área de RH pode agregar na seleção de professores? Justifique.
3. Como a área de RH contribui no ingresso e adaptação dos docentes?

4. Que benefícios você percebe que o processo seletivo, com o apoio do RH, pode trazer aos docentes?
  
5. Que competências consideras importantes para ser um bom professor?
  
6. Que competências são consideradas para ser professor nesta instituição?

**APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista com a Consultora de RH**

1. Como a área de RH participa do processo seletivo dos professores?
2. Como o processo seletivo, com a participação do RH, contribui para o ingresso e adaptação do professor nessa instituição?
3. Que contribuições acredita que a área de RH pode agregar na seleção de professores? Justifique.
4. Quais as competências são consideradas para a seleção dos professores nesta instituição?
5. Que benefícios consideras que os docentes recebem a partir deste tipo de processo?

**APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista com a Diretora da Faculdade**

1. Como ocorre a seleção dos professores na faculdade?
2. Como a seleção, com a participação do RH, contribui para o ingresso e adaptação do professor nessa instituição?
3. Que contribuições acredita que a área de RH pode agregar na seleção de professores? Justifique.
4. Quais as competências são consideradas para a seleção dos professores nesta instituição?
5. Que benefícios consideras que os docentes recebem a partir deste tipo de processo?
6. O que consideras ser um bom professor?

## **ANEXOS**

---

**ANEXO 1 - Protocolo do Projeto de Pesquisa junto a Comissão Científica da PUCRS, nº 180/2015**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
COMISSÃO CIENTÍFICA**

**PROTOCOLO DE PESQUISA Nº .....180/2015**

**PROJETO DE PESQUISA:**

Contribuições de Área de Recursos Humanos para a seleção de professores em uma instituição de Ensino Superior.

MESTRANDA: Carolina Schaan Pessano

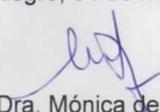
ORIENTADORA: Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus

**PROPONENTE:**

O presente projeto de pesquisa apresenta como objetivo geral: "Identificar os [redacted] da participação da área de RH na seleção de professores do SENAC/RS".

Considerando que não há um perfil invasivo no procedimento com seres humanos, o encaminhamento para o CEP é facultativo, ficando essa deliberação a cargo dos pesquisadores, inclusive com vistas a publicações posteriores.

Porto Alegre, 04 de março 2015

  
Dra. Mônica de la Fare  
Coordenadora da Comissão Científica da FACED

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

P475 Pessano, Carolina Schaan  
Contribuições da área de recursos humanos para a  
seleção de professores: estudo de caso em uma Instituição de  
Ensino Superior de Porto Alegre. / Carolina Schaan Pessano.  
– Porto Alegre, 2016.  
106 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Escola de  
Humanidades, PUCRS.  
Orientação: Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus.

1. Educação. 2. Ensino Superior – Rio Grande do Sul.  
3. Professores – contratação. 4. Professores - competências.  
I. Stobäus, Claus Dieter. II. Título.

CDD 378.1

**Aline M. Debastiani**  
**Bibliotecária - CRB 10/2199**