

PROCESSO DE CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE DOCENTES EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Daiane Fátima Batista de Lima¹, Ana Lucia Bender Pereira²,
Carlos Cândido da Silva Cyrne³

RESUMO: Este estudo objetivou analisar o processo de captação e seleção de docentes em uma Instituição de Ensino Superior (IES) do interior do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi de cunho qualitativo, de abordagem descritiva, documental, exploratória e estudo de caso. Foram entrevistadas 18 pessoas, sendo 14 profissionais diretamente vinculados ao processo de avaliação e quatro candidatos que já passaram pelo processo como professor avaliado há menos de dois anos. Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (1977) e concluiu-se que o processo analisado possui clareza, objetividade e coerência, porém necessita de ajustes que minimizem o tempo total de realização que atualmente é muito longo.

PALAVRAS-CHAVE: Instituição de Ensino Superior (IES). Gestão de Pessoas. Captação. Seleção.

THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF PROFESSORS IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

ABSTRACT: The objective of this study was to analyze the process of recruitment and selection of professors in a higher education institution from a town of Rio Grande do Sul. The method of this study was qualitative, through a descriptive, documentary, exploratory, and a case study approach. Eighteen people were interviewed, being 14 of them professionals directly related to the evaluation process and 4 candidates who have already gone through the process as a professor who was assessed less than two years ago. Data were analyzed through a content analysis, based in Bardin (1977) and the process was identified as clear, objective and coherent, however some adjustments are needed to reduce the total time of the process, which is currently too long.

KEYWORDS: Higher Education Institution. People Management. Recruitment. Selection.

1 Aluna do curso de Pós-graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário UNIVATES.

2 Psicóloga - Professora Assistente do Centro Universitário UNIVATES.

3 Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação do Centro Universitário UNIVATES.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Macedo (2011), as mudanças econômicas e políticas ocorridas a partir da segunda metade do século XX têm obrigado as organizações a adotarem estratégias que as tornem capazes de enfrentar os desafios que lhes são impostos. Essas mudanças, que atingiram as diversas organizações, estendem-se também àquelas da área de educação. No Brasil, o acesso ao ensino universitário, que até recentemente era reservado a uma parcela reduzida da população, graças a medidas implantadas a partir de 1996, vem experimentando a ampliação das oportunidades para novos segmentos da população ao lado do aumento do número e das características das Instituições de Ensino Superior (IES).

De acordo com Pimenta (2002), a universidade é uma instituição educativa cuja finalidade é o permanente exercício da crítica, que se sustenta na pesquisa, no ensino e na extensão. Isso requer que a universidade tome para si a tarefa de refletir criticamente e de maneira continuada sobre o momento histórico em que ela vive, sobre o projeto de sua comunidade, pois só assim estará realizando sua essência, sua característica que a especifica como crítica.

Em uma Instituição de Ensino Superior (IES), o processo de captação e seleção de docentes reflete diretamente na qualidade do ensino e esse processo executado inadequadamente pode trazer desgaste à instituição, gastos desnecessários, além de queda de produtividade e problemas no atendimento ao cliente (alunos). Portanto, o processo seletivo deve ser considerado como uma ação que influenciará diretamente nos resultados da instituição, que sendo bem administrado, traz benefícios tanto para o empregado quanto para o empregador.

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Os profissionais responsáveis por recrutar e selecionar devem identificar comportamentos e atitudes dos participantes do processo seletivo, diminuindo assim as margens de erro nas contratações.

De acordo com França (2012, p. 34), “a seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Segundo Banov (2011), a seleção de pessoal é a porta de entrada das pessoas que vão compor o quadro pessoal de qualquer organização. Ter profissionais preparados para selecionar os membros de suas equipes tem sido um dos pontos cruciais para que as empresas sejam criativas, competitivas e atinjam os seus objetivos organizacionais.

Neste contexto, o presente trabalho objetivou analisar o processo de captação e seleção de docentes em uma Instituição de Ensino Superior.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Tendo em vista os objetivos do estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa, documental, descritiva, exploratória e de estudo de caso. Qualitativa, pois segundo Leopardi (2002) está amplamente relacionada a estudos que objetivam conhecer a percepção de

pessoas que vivenciaram o objeto de estudo. Documental, pois foi necessária a análise da documentação do processo atual que compõe a captação e seleção da IES como: Processo de solicitação da vaga, edital, resoluções específicas, ficha de avaliação e dos critérios de seleção a serem observados no candidato além da função da banca.

Este levantamento possibilitou a contextualização das informações. É descritiva (ANDRADE, 1997), pois os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem interferência do pesquisador e é exploratória pois, segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória visa a explorar uma situação, com o objetivo de fornecer critérios e compreensão sobre o problema abordado pelo pesquisador. Também se caracteriza como estudo de caso pois, segundo Gil (2002), é um estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

A pesquisa foi realizada no Setor de Recursos Humanos vinculado a Pró-Reitoria de Administração, e foram entrevistadas 18 pessoas, sendo 14 profissionais diretamente vinculados ao processo de avaliação e quatro são candidatos que já passaram pelo processo como professor avaliado há menos de dois anos. Neste trabalho, foram efetuadas duas entrevistas. Uma com os profissionais que participaram de banca de seleção, denominados Grupo 1 (G1) e outra com os professores que participaram do processo como avaliado, denominados Grupo 2 (G2) para facilitar a justaposição e a comparação de informações pela homogeneização das categorias dos entrevistados. As entrevistas foram individuais e pré-agendadas em uma sala reservada da instituição. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (Coep) da IES.

Os participantes foram informados sobre o caráter da pesquisa, leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em duas vias, ficando uma e em posse do participante. O TCLE prestou esclarecimentos sobre o estudo para os sujeitos pesquisados, além de garantir seu anonimato e liberdade de desistir da pesquisa no momento que desejarem. Foram incluídas na pesquisa apenas aqueles que assinaram o TCLE e se comprometeram em participar das atividades propostas pelo período total de desenvolvimento do estudo.

Os dados obtidos foram analisados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (1977), onde foram propostas melhorias no processo analisado. Os participantes do estudo foram identificados como entrevistados, para que se mantivesse sua preservação de identidade.

3 PROCESSO SELETIVO DE DOCENTES DA IES

A Instituição de Ensino Superior (IES) localiza-se no interior do estado do Rio Grande do Sul. A IES conta atualmente com 12.000 alunos, 560 funcionários administrativos e 420 professores. O processo de captação e seleção ocorre da seguinte forma: a Seleção de Docentes parte como uma necessidade da Coordenação de Curso, que emite um documento específico de solicitação, conforme resolução interna, informando dados como: titulação a ser solicitada, número de vagas e programa para a prova de desempenho didático. Este documento é encaminhado à Direção de Centro que, após aprovação, remete para a Pró-Reitoria de Ensino. Após a aprovação da solicitação, o documento é encaminhado ao Setor

Jurídico (responsável pelo Conselho Universitário - Consun). Nas reuniões do Consun de março e agosto são aprovados os processos seletivos para o 1º e 2º semestres, respectivamente.

Após aprovação do Consun todas estas solicitações chegam ao setor de Recursos Humanos. Este setor é responsável pelo restante do processo de seleção, como elaboração do edital de abertura das inscrições, onde constam as informações necessárias para o candidato optar pela sua inscrição ou não no processo, publicação em jornais de grande circulação e no *site* da IES. Há um período, em torno de 15 dias, para as inscrições.

Na medida em que os currículos dos candidatos vão chegando, o Setor de Recursos Humanos avalia a documentação enviada pelos candidatos a fim de averiguar se eles cumpriram as exigências previstas no edital, como o envio da documentação necessária e titulação de acordo com a exigida no edital. Após o encerramento das inscrições e o recebimento de todos os currículos, o setor de Recursos Humanos entra em contato com áreas que tiveram inscrições homologadas informando o número de candidatos aptos a participarem da seleção e verificando a melhor data para ocorrerem as bancas. Estas são agendadas pela Coordenação de Curso conforme agenda disponibilizada pelo Setor de Recursos Humanos. Esta agenda é previamente verificada com uma psicóloga e com o Núcleo de Apoio Pedagógico – NAP - para saber a sua disponibilidade para as bancas. Após, é encaminhada para os coordenadores verificarem a melhor data e agendarem.

Após agendamento, é publicado o edital de homologação das inscrições. Os candidatos que não cumprem todas as exigências previstas no edital não têm sua inscrição homologada. Já os candidatos que têm sua inscrição homologada consultam neste mesmo edital a data, horário, local e tema da sua prova de desempenho didático (banca).

Há um tempo mínimo estipulado pelo Setor de Recursos Humanos entre a publicação do Edital de Homologação das Inscrições e a prova dos primeiros candidatos. O tempo que se considera hábil para que o candidato possa se preparar para a aula é em torno de 24 horas.

Antes de iniciar a prova de desempenho didático, é entregue um questionário a ser preenchido pelo candidato, contendo uma questão referente ao tema sorteado para a prova de desempenho didático. Logo após responder essa questão o candidato inicia a prova de desempenho didático, com duração de 30 minutos. Durante a referida prova, a banca avalia a adequação do plano de aula dos candidatos, nível de conhecimento teórico-prático, procedimentos metodológicos, habilidade de interação no desenvolvimento da aula, clareza e correção da linguagem.

Terminada a aula ministrada pelo candidato, a banca realiza questionamentos orais para conhecer o candidato, com perguntas de cunho didático-pedagógico, sobre o perfil psicológico e sobre os conhecimentos complementares do tema sorteado.

Após a banca, há também a Avaliação de Títulos que é feita pelo Setor de Recursos Humanos. No momento em que as bancas são encerradas e que já se avaliou o total dos títulos, dá-se por encerrado o Processo Seletivo e é publicado o resultado final. O processo todo de captação e seleção tem duração aproximada de três meses e meio até que esteja concluído.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização da discussão dos resultados foram utilizadas respostas de alguns entrevistados. Estas respostas foram agrupadas em relação a aspectos comuns presentes nas falas dos participantes do estudo. Procurou-se captar aspectos significativos com base nessas respostas.

4.1 Análise do Processo de Seleção

Verificou-se que a maioria dos entrevistados do Grupo 1 (G1) considera o processo de captação e seleção da IES claro, objetivo, coerente e de bom senso, porém complexo e que possui aspectos que precisam ser melhorados, desde a operacionalização até o momento formal (banca). A questão do tempo e prazo dos processos foi o ponto destacado como aspecto mais crítico.

O entrevistado F5 relata que *“acho que é um processo adequado, a forma e os critérios são bem adequados, talvez o que faltaria seriam apenas alguns pequenos cuidados de quem faz parte da banca e de quem organiza”*.

Para o entrevistado F11 *“É um processo que vem há muito tempo acontecendo de forma similar e a IES cresceu. Em algumas áreas ele até deveria ser de forma mais complexa porque ele não atende a todas as áreas da mesma forma”*. Também cabe destaque ao entrevistado F12 que diz *“é muito específico, ou seja, parece que muitas vezes ele é destinado para algumas pessoas em particular”*.

Já os professores que participaram do processo seletivo como avaliados, Grupo 2 (G2), ratificam que o processo é bom, mas poderia selecionar melhor os candidatos e ser mais ágil conforme relata o entrevistado F8 *“O processo é bom, mas poderia ser melhor. Acho que poderia ser aperfeiçoado. O processo em si é muito demorado”*. E o entrevistado P4 diz que *“participar do processo foi interessante da forma que ele ocorreu, só que é muito demorado”*.

Com base nas observações realizadas sobre o processo seletivo e entrevistas, verificou-se que em algumas ocasiões há dificuldade em conseguir professores específicos para algumas áreas e com o processo similar para todas as áreas, há dificuldades de conseguir selecionar o candidato. O processo seletivo deveria ser mais específico, voltado à área em que há vaga para conseguir comprovar se o candidato possui o conhecimento, pois o professor pode ter um bom desempenho na prova didática, mas em sala de aula não ter os conhecimentos necessários e vice-versa.

4.2 Pontos Positivos

Nota-se que tanto os entrevistados do Grupo 1 quanto os do Grupo 2 consideram a composição da banca como fundamental e coerente, pois desta forma pode-se ter uma visão diferenciada sobre o professor que está passando pelo processo de seleção. Os profissionais que compõem a banca proporcionam diferentes visões a respeito do candidato, que são fundamentais já que avaliam pontos relacionados à capacitação técnica e comportamental do docente avaliado, bem como questões pedagógicas.

Como relata o entrevistado do Grupo 1 F6 *“A aula em si é fundamental, porque ali conseguimos perceber se ele possui habilidade de se comunicar, se ele conhece o conteúdo. Os questionamentos eu acredito que cada membro da banca tem sua relevância e importância e o compartilhamento destas opiniões é fundamental, pois refletem se o candidato sabe ou não do conteúdo”*. Outro destaque é para o entrevistado do mesmo Grupo 1, F11, que salienta: *“A composição da banca é extremamente importante, esta diversidade é imprescindível para a avaliação do candidato, cada um com sua visão, pois às vezes não temos muita noção se será ou não um bom professor em sala de aula”*.

Percebe-se que a visão interdisciplinar da banca é muito importante, pois cada componente possui a visão da sua área, e nem sempre se tem um consenso do profissional avaliado, mas pode sim, chegar a um consenso de como este candidato será ministrando aula, por meio do compartilhamento das opiniões.

4.3 Pontos a Melhorar

Segundo os entrevistados do Grupo 1, um dos principais pontos a serem melhorados é a prova escrita, conforme relata o entrevistado F11 *“Na prova escrita eu não consigo ver se o professor tem ou não conhecimento do assunto. Acho que a prova escrita deveria ser mais específica, onde realmente deixe claro se o candidato sabe ou não do conteúdo e não uma questão geral igual para todo mundo”*. Outro destaque também é a questão do tempo, como diz o entrevistado F3 *“Considero a burocracia, moroso (leva muito tempo para ser feito e concluído) e precisa respeitar o que diz a Convenção Coletiva (todas as IES precisam abrir um processo seletivo por meio de um edital)”*. Já para o entrevistado F7 *“Muitas vezes não fica bem claro o papel de cada integrante da banca, principalmente do especialista da área do candidato e a quantidade que a gente tem de bancas, que às vezes acaba sendo um atropelo”*.

A maioria dos entrevistados do Grupo 2 salienta que um dos pontos a serem melhorados é a questão da demora do processo e a questão da prova didática, como podemos perceber nas falas dos entrevistados F4 *“Demora e é preciso ter mais clareza no edital a questão da prova escrita”* e F6 *“O resultado é muito demorado e ficamos muito angustiados. Acho que deveria ser mais rápido, independente do resultado positivo ou negativo e até lá existem muitas coisas acontecendo no meio do caminho e não se tem como decidir sendo que a pessoa que está aqui está procurando emprego. Acho que isso deveria mudar, ser mais rápido”*.

Outro relato interessante é feito pelo entrevistado F8 *“Existe uma preferência para quem já é professor da IES, isso é um ponto extremamente fraco, pois podemos perder a oportunidade de ter um ótimo professor. Também existe preferência para os professores que são da região, eu discordo totalmente disso, pois eu não sou da região e estou muito mais presente e envolvido com as atividades da IES do que professores que são da região”*.

Por meio das falas dos entrevistados percebe-se que a prova escrita não possui relevância e deveria ser de conhecimentos específicos da área do candidato para poder selecionar melhor, saber se o candidato realmente tem conhecimento na área para a qual se inscreveu. Aguardar o retorno de um processo seletivo é desconfortável para a maioria dos candidatos. Essa situação gera ansiedade, em saber se foi ou não aprovado, e angústia pela demora do retorno.

As contratações dos professores em regime emergencial são positivas como forma de captar pessoas, mas muitas vezes esses professores consideram que o processo seletivo é realizado para que sejam aprovados e os demais candidatos acabam receosos pelo fato dos outros candidatos já serem professores da IES, já terem, de alguma forma, contato com a banca avaliadora. Quanto ao professor ser ou não da região, pode gerar desconforto ao candidato por saber que além de sua nota já ser baixa, consequentemente, pode-se perder profissionais competentes e qualificados. Por outro lado, o fato de o professor morar próximo à IES facilita em casos de falta de um professor, pois é possível substituí-lo por alguém que reside na própria região da IES.

4.4 Propostas de Melhoria

O Grupo 1 destaca como pontos de melhoria, criar um banco de currículos, como relata o entrevistado F3 *“Talvez um banco de currículos fosse o mais apropriado, onde o candidato já fosse deixando seu currículo para a vaga em aberto no site da IES”*. O entrevistado F6 relata que *“Às vezes eu recebo currículos de vários professores candidatos, eu encaminho para o coordenador do curso. Por isso eu acho interessante que se faça um banco de currículos, porque estas pessoas realmente querem dar aula e quando se abre o concurso seria só enviar e-mail para estas pessoas, isso seria muito interessante”*.

Já os entrevistados do Grupo 2 salientam que a melhoria deveria ser na prova escrita, como percebe-se na fala do F7 *“A prova escrita antes da prova didática, ao meu ver não tem relevância e nem precisaria existir, deveria ser trocada por uma prova de conhecimentos específicos, assim seria mais proveitoso e selecionaria melhor os candidatos”*. Os entrevistados do Grupo 1 também salientam a prova escrita como sendo um ponto de melhoria, conforme relata o entrevistado F1: *“A prova escrita não diz muita coisa, não há necessidade, pois não tenho como medir se o candidato sabe ou não do conteúdo, deveria ser específica do conteúdo”*.

Outro ponto que merece destaque é a questão dos professores que são contratados de forma emergencial, conforme a fala do entrevistado do Grupo 1 F1 *“O professor na maioria das vezes, entra na IES com contrato emergencial, ou seja, a pessoa já possui um vínculo e vai para a banca negativado ou positivado”*.

Os entrevistados do Grupo 2 também mencionam a questão dos professores contratados de forma emergencial, como relata o entrevistado F9 *“É clara a preferência pelos professores que já estão na IES, isso é extremamente complicado para nós, candidatos que somos de fora da IES, pois já sabemos quem serão os primeiros colocados no processo”*.

Por meio das falas do Grupo 1 e do Grupo 2, percebe-se que para melhorar o processo seletivo de docentes deveria existir um banco de currículos, formando desta maneira um cadastro e um banco de dados, para que quando houver a necessidade de contratar professor para algum curso, que se pudesse abrir seleção imediatamente, sem precisar esperar as datas definidas via resolução interna. As seleções poderiam ser concentradas em períodos, à medida que fossem abrindo as oportunidades as bancas seriam organizadas. A prova escrita passaria a ser de conhecimentos específicos, para que a banca pudesse realmente saber se o candidato possui ou não conhecimento adequado para a área de sua candidatura. Os integrantes da banca permaneceriam os mesmos, sendo este considerado um dos pontos

mais importantes do processo. Cada integrante da banca avaliaria o candidato conforme a sua área de conhecimento, não havendo necessidade de ter mais de um formulário de avaliação. Ao final das bancas os integrantes reuniriam-se para discutir sobre o desempenho de cada candidato, bem como sua classificação e sua aprovação ou não na seleção. O candidato saberia de seu desempenho no máximo dois dias após o processo.

Os professores contratados em regime emergencial deveriam permanecer durante no máximo dois semestres como emergenciais para depois tornarem-se efetivos. O Coordenador de Curso justificaria sua permanência e analisaria as avaliações discente e docente dos dois semestres, o desempenho geral do professor, bem como formularia uma justificativa de qual seria o aproveitamento do professor pela IES. O Coordenador de Curso precisa ter bem claro que tipo de profissional é importante para a IES como um todo, a médio e longo prazo. Durante esses dois semestres, poderia se ter uma base de como seria esse profissional, pois muitas vezes os professores contratados de forma emergencial podem ir para a banca com um conceito negativo ou positivo, preestabelecido pelo fato de já possuírem um vínculo, inclusive com algum integrante da banca avaliadora.

Muitos candidatos, no momento da homologação das inscrições para o concurso, acabam se desestimulando, ou até mesmo desistindo, pois tomam conhecimento de que concorrerão com professores que já possuem vínculo com a IES. Os candidatos que não possuem ligação com a IES acreditam que pode haver um direcionamento do concurso voltado para a efetivação de docentes que já atuam na IES. Os candidatos observam que os primeiros colocados dos processos de seleção são sempre os professores que estão trabalhando na IES com contrato emergencial.

Outra questão relevante é que há alguns cursos para os quais não se tem grande oferta de profissionais docentes, apresentando-se inclusive dificuldade para sua contratação. É muito difícil encontrar profissionais dessas áreas que estejam dispostos a ministrar aulas, ainda mais se para isso se impuser a necessidade de participar de concurso. Essa condição acaba afastando o profissional, pois ele não irá até a IES para participar de um processo seletivo se sua remuneração for consideravelmente maior em atividades não relacionadas à docência. A IES pode perder excelentes profissionais se agir dessa forma.

Além disso, poder contratar um profissional de forma imediata, sem processo seletivo, é muito importante, pois em algumas áreas, consideradas de extrema necessidade, nem sempre há docentes disponíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que a IES em questão tem seu processo atual de captação e seleção deficiente em alguns aspectos e necessita de melhorias para poder ter um quadro de colaboradores cada vez mais eficaz e comprometido com a IES. Com o processo de seleção aperfeiçoado, poderá facilitar a contratação de docentes capacitados, admitindo bons profissionais que irão agregar valores e melhores resultados. Essas melhorias irão contribuir na identificação do candidato ideal, e com esses ajustes técnicos se dará maior competitividade, transparência, flexibilidade e eficiência à instituição.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Manole, 2009.
- _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEOPARDI, M. T. **Metodologia da Pesquisa na Saúde**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.
- MACEDO, R. Z. **Estratégias adotadas pelas Instituições de Ensino Superior da Rede Privada face às transformações no início do século XXI**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PIMENTA, S. G. (Org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002.