



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**ADMINISTRAÇÃO DE CORPOS DOCENTES:**

**Recrutamento e Seleção de Professores  
em Instituições Privadas de Ensino**

**ÉRIKA RADESPIEL FERNANDES DA SILVA**

**RA Nº 2068374/6**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCOS ANDRÉ SARMENTO MELO**

**Brasília/DF, Novembro de 2007**

**ÉRIKA RADESPIEL FERNANDES DA SILVA**

**ADMINISTRAÇÃO DE CORPOS DOCENTES:  
Recrutamento e Seleção de Professores  
em Instituições Privadas de Ensino**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmiento Melo

**Brasília/DF, Novembro de 2007**

**ÉRIKA RADESPIEL FERNANDES DA SILVA**

**ADMINISTRAÇÃO DE CORPOS DOCENTES:  
Recrutamento e Seleção de Professores  
em Instituições Privadas de Ensino**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmiento Melo

**Brasília/DF, Novembro de 2007**

**Banca examinadora:**

---

**Prof. Marcos André Sarmiento Melo  
Orientador**

---

**Prof(a). Gilberto Gomes Guedes  
Examinador(a)**

---

**Prof(a). Wilson Yoshihiro Akashi  
Examinador(a)**

*Dedico este trabalho à minha  
mãe, minha querida professora.*

*Agradeço a Deus pela vida.*

*Ao meu esposo pelo amor, carinho e incentivo sempre presentes.*

*Aos meus pais pelas correções e ensinamentos.*

*A meus irmãos e amigos, agradeço os tantos momentos de riso e alegria.*

*Somos um pouquinho de cada um que amamos.*

*Amo vocês.*

*“Nem tudo o que escrevo resulta numa realização, resulta mais numa tentativa. O que também é um prazer. Pois nem tudo eu quero pegar. Às vezes, quero apenas tocar. Depois, o que toco floresce e os outros podem pegar com as duas mãos.”*

*(Clarice Lispector)*

## RESUMO

O presente estudo analisa o processo de recrutamento e seleção de professores mediante breve revisão de literatura. Ressalta a importância de se conceber um modelo onde docentes são recrutados através de esforços conjuntos de especialistas em administração e pedagogia, no intuito de otimizar a seleção dos profissionais desejados. Demonstra resultado de pesquisa bibliográfica, apresentando as técnicas de recrutamento e seleção propostas por autores da ciência da administração – supostamente aplicáveis a qualquer contexto – e métodos particulares introduzidos pela administração escolar – uma disciplina específica do ramo da pedagogia. O trabalho discorre sobre a administração escolar em si, além de fazer considerações a respeito da importância do recurso humano e do planejamento de RH nas escolas, especificadamente a administração de corpos docentes. A pesquisa traz as teorias relacionadas à contratação de pessoas em geral e professores. Por último, a análise dos dados e considerações finais pontuam proposições para as escolas, tendo em vista o embasamento teórico e dados analisados.

**Palavras-chave:** Recursos humanos, gestão de pessoas, administração escolar, recrutamento e seleção, professores.

## SUMÁRIO

<b><u>1 INTRODUÇÃO.....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b><u>2 METODOLOGIA.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>4 ANÁLISE DE DADOS.....</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b><u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u></b>	<b><u>39</u></b>



## 1 INTRODUÇÃO

A internalização dos mercados e o recrudescimento da concorrência em todos os setores da economia passaram a demandar uma qualificação cada vez maior dos profissionais.

Países desenvolvidos, como os integrantes da OCDE (*Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico*), já perceberam a importância de otimizar a educação como forma de preparar profissionais aptos para lidar com os novos desafios do mercado.

Um sistema de educação de qualidade começa com a excelência na formação dos professores. Em um País como o Brasil, em que a qualidade dos cursos de licenciatura é baixa, haja vista as avaliações promovidas pelo Ministério da Educação, torna-se premente o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção de professores nas escolas.

O principal problema para superar esse desafio é quebrar a resistência à participação de administradores de empresa em uma atividade tradicionalmente confiada a pedagogos.

O problema de pesquisa é como integrar administradores e profissionais da educação otimizando a composição de corpos docentes, um assunto raramente explorado em pesquisas científicas no Brasil, ao contrário do que acontece, por exemplo, nos Estados Unidos, onde são comuns os debates não somente em torno da problemática em recrutar e selecionar bons professores, como também de que forma a escola poderá retê-los em sua estrutura.

O perfil do profissional da educação é complexo porque dele são esperados modelos de comportamento, valores específicos e vivências. Por conseguinte, as escolas precisam desenvolver métodos específicos a serem aplicados pela área de Recursos Humanos nas instituições.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar propostas e métodos eficazes, aplicáveis ao contexto e, para isso, analisa o processo de recrutamento e seleção da ciência da administração e da administração escolar – uma disciplina acadêmica de pedagogia.

O significado do docente para a organização vai além da sua contribuição para a formação intelectual, social e moral de seus alunos. Ele é também um empregado sujeito às mesmas regras e procedimentos que os demais.

Portanto, o recrutamento e seleção desses profissionais não podem se ater somente às necessidades do processo pedagógico, devem ser adequados às condições da empresa e corresponder a todas as expectativas da organização.

A designação exclusiva dos processos administrativos escolares aos pedagogos traz prejuízos para a eficiência da escola enquanto empresa, principalmente no que se refere às questões contábeis, jurídicas e administrativas em geral, com as quais o profissional graduado em pedagogia teve pouco contato durante sua formação.

O profissional de administração é questionado por não compreender adequadamente a proposta das instituições de ensino, mas os diretores escolares precisam admitir que a escola é um negócio como outro qualquer, malgrado o papel social que lhe se incumbe na sociedade.

Para cumprir fielmente seu papel, faz-se necessária a extração de recursos para cobrir os custos e oferecer retorno aos investidores. Assim, a figura de um gestor, detentor de conhecimentos gerenciais, é fundamental e pode ser determinante para a sustentabilidade da empresa.

Em contrapartida, não podem os gestores menosprezar a participação de pedagogos no processo, pois são os mesmos que detém conhecimento para determinar o perfil adequado do docente e avaliar os resultados que o mesmo obteve durante sua atuação profissional.

Finalmente, a pesquisa propõe uma reflexão acerca da ciência da administração aplicada às instituições de ensino, discutindo o paradigma atual e valorizando o profissional de administração, sugerindo uma nova condição onde administradores e pedagogos interagem com profissionalismo, em busca de objetivos comuns.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada no presente trabalho, no intuito de atingir o objetivo traçado, foi o levantamento de dados e pesquisa bibliográfica a partir de livros, artigos e monografias, impressos ou disponíveis na internet, que se apresentam através do embasamento teórico do estudo.

A escolha do tema se baseia na importância do processo de recrutamento e seleção de professores para as escolas, que interfere fundamentalmente na qualidade dos serviços oferecidos pela empresa e, dessa forma, é um ponto sensível de diferenciação competitiva entre tais empresas.

Foram selecionados livros de administração de empresa da área de recursos humanos e seus capítulos relacionados ao processo de recrutamento e seleção de pessoas. Tal material foi complementado com livros da área de pedagogia, mais precisamente administração escolar, cujos capítulos de recrutamento e seleção de pessoas dizem respeito ao profissional docente.

A presente monografia está dividida da seguinte maneira: a primeira parte do trabalho é o embasamento teórico que discorre sobre a administração escolar em si e, em seguida, faz considerações a respeito da importância do recurso humano e do planejamento de RH nas escolas, especificadamente a administração de corpos docentes. Na parte seguinte, são apresentadas as teorias relacionadas à contratação de pessoal em geral e professores. Finalmente, a análise dos dados e considerações finais do trabalho pontuam proposições para as escolas brasileiras, tendo em vista o embasamento teórico e os dados analisados.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 Administração escolar

A administração escolar é uma disciplina acadêmica, ou especialização, que complementa os currículos de pedagogia. Bello (1978, p. 9) afirmou que “a Administração Escolar, como disciplina de estudo, é um ramo da ciência administrativa, tendo como objetivo próprio os métodos e processos mais eficientes e práticos de se organizar e administrar um sistema escolar ou uma escola”.

Dias (1967, *apud* ALONSO, 1976, p. 31), ressalta a condição do administrador escolar, na figura do diretor, concebida através da história como uma evolução da função docente:

Historicamente talvez possa ser demonstrado que a função de diretor evoluiu a partir da função docente (...). No que se refere às escolas secundárias, parece não ter ocorrido no Brasil uma evolução contínua desde o professor encarregado, por acréscimo, de tarefas administrativas, até o diretor completamente desvinculado de atribuições docentes. Nos Estados Unidos, porém, de acordo com o testemunho e autores daquele país parece ter-se dado este fenômeno (...).

Diante disso, Diniz (2002, *apud* Vilela, 2003, s/n) demonstra a preocupação das escolas com os docentes que vêm assumindo funções de gestão:

São fundamentalmente os professores que têm assumido a gestão das escolas que experimentam a dualidade de ser “gestor escolar” e profissional docente e a crescente complexidade de papéis que lhes vem sendo exigida.

A administração escolar inquestionavelmente tem como objetivo zelar pelo bom funcionamento de instituições de ensino, de forma que estas alcancem seus objetivos com eficiência considerando fatores internos, relativos a procedimentos e pessoal, como também externos, onde figuram os fornecedores, clientes e concorrentes.

A Administração Escolar consolida-se através de linhas diversas – por vezes até antagônicas – de pensamento. Autores como Bello (1978) e Félix (1984), de uma visão mais tradicional, conceberam que a Administração Escolar fosse tida como

uma disciplina de base filosófica, não podendo justificar as pretensões daqueles que intentam reduzi-la a uma simples técnica, aplicando-lhe os mesmos fundamentos e processos utilizados na administração industrial ou comercial. Criticaram, ainda, a burocratização e a transposição do modelo empresarial considerado como garantia de racionalização do sistema educacional.

Ora, na indústria como no comércio, o objetivo fundamental da administração é a riqueza material, o lucro financeiro. Em educação, o que se visa é, sobretudo, a realização de valores culturais e morais. Já essa diversidade essencial de objetivos determina uma distinção fundamental entre a administração industrial ou comercial e a Administração Escolar. (BELLO, 1978, p. 14)

A educação, contudo, não se inscreve na esfera da produção material de cujo âmbito emergiu o modelo empresarial de administração. A educação é, ao contrário, um trabalho não-material e, mais do que isso, se situa naquela modalidade da produção não-material em que o produto não se separa do processo de sua produção. (FÉLIX, 1984, p. 9)

Halpin (*apud* ALONSO, 1976, p. 31) afirma que o esforço no sentido de desenvolver uma teoria que sirva para a Administração Escolar, nos Estados Unidos, é posterior ao final da Segunda Guerra Mundial e que suas dificuldades decorrem, sobretudo, do fato de ela ser um ato criativo.

Ainda assim, a escola não pode, no contexto econômico mundial, ser apenas uma filosofia e caracteriza-se como uma oportunidade de negócio. Em sendo negócio, claro, não poderá desviar-se dos princípios morais e valores, ainda mais num contexto onde as organizações são constantemente chamadas para suas “responsabilidades” diante da sociedade, mas precisará ser gestada no intuito de garantir sua sobrevivência e também oferecer aos investidores o retorno desejado, contrariando a visão ideológica de Bello (1978, p. 15):

Manter qualquer instituição escolar por simples interesse imediato, com o objetivo exclusivo, ou mesmo dominante, de auferir compensações materiais ou lucro monetário, será, certamente, desvirtuar e aviltar essa missão. Nada, porém, se poderá objetar contra aqueles que, exercendo a administração do ensino para atender aos impulsos de uma nobre vocação social e humana, retirem de seu trabalho os meios necessários de subsistência. O trabalho educativo, seja que

modalidade for, é, sempre pela sua própria natureza, um trabalho de apostolado, no sentido mais geral dessa expressão. Mas, também ao apóstolo é lícito viver do seu trabalho.

As empresas têm passado por transformações no intuito de exercerem suas atividades de maneira mais responsável, no entanto, isto não as tem impedido, tão pouco distanciado do objetivo primeiro para a qual existem, de natureza essencialmente econômica: o lucro.

O desafio de uma administração escolar para as instituições privadas de ensino é, portanto, conciliar a boa prestação da atividade a que elas se destinam de forma a maximizar os ganhos de seus colaboradores e investidores.

Rosa (2005) concebe um modelo de administração escolar focado na estratégia, sugerindo procedimentos que manterão a escola em equilíbrio financeiro-administrativo ao mesmo tempo em que cumpre sua missão de formar os cidadãos do futuro. Ressalta ainda que à escola é indispensável o domínio sobre os custos invisíveis que a Contabilidade não mostra.

Rosa (2005, p. 18) introduz ainda o planejamento estratégico como uma ferramenta necessária aos administradores escolares que precisam encontrar meios de alcançar qualidade em contrapartida com a sustentabilidade e rentabilidade da empresa:

Com o aumento da concorrência, principalmente a precedente do exterior, criou-se de imediato a necessidade de revisão de conceitos de gestão das empresas brasileiras. Muitas das ferramentas administrativas, de comprovada eficácia, que estavam totalmente abandonadas e esquecidas, precisaram ser lembradas e reativadas. Entre estas, a estratégia empresarial talvez seja a mais importante, pois os executivos de todos os níveis perceberam que, sem uma definição estratégica, dificilmente conseguiriam sobreviver.

Paro (2005, p. 130) defende a idéia de que o administrador escolar racionalize as atividades e sistematize os procedimentos, sem hipertrofiar os meios pelo número excessivo de normas e regulamentos meramente burocráticos, desvinculados da realidade e inadequados à solução dos problemas. Cabe ao administrador escolar buscar o equilíbrio entre a autonomização das tarefas sem esvaziar-lhes o conteúdo para que não comprometa a qualidade do ensino e a satisfação do professor.

Apesar disso, Vilela (2003, s/n) ressalta que a gestão escolar não pode limitar-se à aplicação de leis ou gestão administrativo-financeira, pois se assim fosse, haveria boas razões para a gestão se “autonomizar” da docência como carreira específica. Enfatiza que o objeto central da atividade de gestão da escola continua sendo a ação pedagógica, pelo que, na administração escolar, os critérios de natureza pedagógica devem se sobrepor aos de natureza administrativa. Assim, a gestão financeira na escola também carece do enquadramento da pedagogia, sob pena de descaracterização da escola e que a concepção de uma carreira autônoma de gestor escolar não traz ganhos substantivos para a qualidade da educação.

Admite-se, portanto, a necessidade de incorporar ao meio escolar uma ciência aplicada à administração educacional. Surge neste cenário a figura do executivo escolar, descrita visionariamente por Sergiovanni e Carver (1976).

Sergiovanni e Carver (1976) esboçam o que o executivo escolar necessita, para ter êxito, habilidades técnicas, humanas e conceituais, as mesmas descritas por Katz (1955, *apud* SERGIOVANNI; CARVER, 1976, p. 9) que devem ser inerentes a todo e qualquer profissional que atue na área de administração.

As habilidades técnicas pressupõem compreensão e proficiência em métodos, processos, procedimentos e técnicas. As habilidades humanas referem-se à aptidão do executivo escolar de trabalhar eficaz e eficientemente com outros indivíduos, individualmente ou em grupos. Já as habilidades conceituais, que são as que mais nos interessam nesse estudo, incluem a aptidão do executivo escolar de ver a escola e todas as suas áreas de forma panorâmica, como um todo. “O desenvolvimento da habilidade conceitual baseia-se, especialmente, na ênfase equilibrada da teoria administrativa, do comportamento organizacional e humano e da filosofia da educação”. (SERGIOVANNI; CARVER, 1976, p. 10)

### 3.1.1 Administração de corpos docentes

Segundo Sergiovanni e Carver (1976, p. IX), a eficiência administrativa em educação é determinada, principalmente, pela condição humana existente na escola e, entre as organizações formais, a escola é a única no gênero que tanto o seu processo e seu produto, como seus meios e fins, são fundamentalmente humanos.

Rosa (2005, p. 180-181), em uma publicação muito mais atual que a de Sergiovanni e Carver (1976), ao introduzir o tema recrutamento e seleção de

professores, demonstra que, mesmo com a evolução do sistema de educação, incorporação de ferramentas e recursos tecnológicos ao ensino, o “recurso humano” não deixou de ser o principal valor em uma organização escolar:

O gerenciamento de movimentação de pessoal (contratações, transferências, rescisões, estagiários e terceiros), passando pelos contratos de trabalho, ações trabalhistas, documentações legais, convenções coletivas, negociações de acordos, fiscalização até o gerenciamento da folha de pagamento e das rotinas formais formam uma composição e tornam esse departamento sujeito a extremas pressões, e, mais uma vez comprovando, que por mais *moderna* que uma escola venha a ser, se retirarmos as pessoas ela perde quase totalmente o valor.

Em consonância com as idéias de Rosa (2005), Bello (1978, p. 131) nos diz que toda a complexa atividade que constitui o sistema escolar não tem outro objetivo, senão o de preestabelecer e assegurar as mais propícias condições para que o trabalho do professor possa se dar com a máxima eficiência e desenvolvimento. “O professor é o centro de todo o sistema escolar, a mola mestra desse complexo maquinismo, o elemento primordial de sua eficácia”. (BELLO, 1978, p. 131).

A administração de corpos docentes abrange, desde o processo de recrutamento e seleção de professores até os demais procedimentos inerentes à gestão de pessoas. A gestão de pessoas, segundo Milkovich e Boudreau (2000) envolve o planejamento, recrutamento, seleção, avaliação, sistema de pagamento e remuneração, treinamento, motivação, até os processos de retenção, redução e demissão de pessoal.

#### 3.1.1.1 Planejamento de RH docente

O planejamento dos recursos humanos de qualquer empresa é determinante de seu sucesso. Esse planejamento é, na verdade, um desdobramento do planejamento estratégico da empresa em um departamento específico: o departamento de RH. O resultado do planejamento desse departamento remeterá à empresa, como um todo, um retorno que causará impacto no negócio. Espera-se,



portanto, que esse impacto tenha seus pontos positivos maximizados e seus pontos negativos minimizados.

Milkovich e Boudreau (2000, p.31) conceituaram o planejamento de recursos humanos da seguinte maneira:

O planejamento de recursos humanos coleta e utiliza informações para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em atividades de RH. Essas informações incluem os objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e aqueles desejados.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 132-136) afirmam ainda que o planejamento de recursos humanos tem a função de vincular os recursos humanos com a organização, ligar as ações às conseqüências e integrar as atividades de RH. É muito importante que esse planejamento esteja adequado e alinhado à estratégia empresarial, oferecendo vantagem competitiva e agregando valores à organização.

Para verificação da demanda dos processos de recrutamento e seleção na empresa, faz-se necessário realizar um planejamento específico. Esse planejamento específico é classificado por Milkovich e Boudreau (2000, p. 143) como “planejamento de emprego”.

O planejamento de emprego possui relação direta com a quantidade e a distribuição dos recursos humanos na organização. Visa obter o número certo e os tipos adequados de empregados, realizando as tarefas no tempo certo e de forma a corresponder com as expectativas da empresa. O processo de planejamento de emprego se desdobra em três fases básicas: análise da oferta de RH, análise da demanda de RH e conciliação das discrepâncias entre oferta e demanda por meio da manutenção ou da mudança das atividades de RH. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 143)

A análise da oferta faz o diagnóstico da disponibilidade e disposição dos recursos humanos, considerando a oferta interna (na própria empresa) e externa (no mercado de trabalho) e realiza uma projeção da situação no futuro, com tais recursos. A análise da demanda articula um prognóstico da situação, descrevendo a situação desejável, ou seja, de que forma a organização gostaria de estar “servida” no futuro, em relação a recursos humanos. A diferença entre a projeção do futuro, com os recursos existentes e previstos, e a situação desejável será o objeto de

importância maior, a partir do qual serão definidas prioridades. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 144)

Mensurar a oferta e a demanda de recursos humanos é um processo que não envolve somente contar os empregados e candidatos e classificá-los de acordo com critérios simples: sexo, raça, nível de escolaridade, experiência e aspirações. Um planejamento de emprego simples verificaria a diferença entre o número disponível de pessoas para determinada tarefa e o número necessário. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 146)

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 147) a análise da oferta interna pode ser otimizada com o uso de ferramentas administrativas. Exemplos de ferramentas administrativas para esse procedimento são os inventários de talentos, quadros de substituição e matrizes de transição. Os inventários de talentos e quadros de substituição são técnicas baseadas nos julgamentos dos gestores e, portanto, as mais utilizadas no meio empresarial. Já as matrizes de transição têm fundamentação estatística e são utilizadas também com certa freqüência, principalmente após a incorporação da informática aos negócios, como instrumento facilitador de processos.

Um inventário de talentos é uma lista de empregados que mostra as suas características em relação à habilidade de desempenhar diferentes funções. Essas características podem ter participado de um programa de treinamento, ter experiências anteriores, titulações, aprovação em exames e testes, julgamentos de supervisores ou, ainda, resultados de testes de resistência e força. Um inventário de talentos pode ajudar o planejador a calcular a probabilidade de determinados empregados mudarem para novas funções com base em suas qualificações. Um inventário de habilidades pode revelar competências-chave. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 147)

Há disponibilidade de ferramentas que podem auxiliar os gestores no desenvolvimento de um banco de dados como é proposto pelo inventário de talentos. A vantagem do uso da informática é a facilitação da pesquisa personalizada por objetivo e ordenamento das informações de maneira inteligente.

Os quadros de substituição, a segunda alternativa baseada em julgamentos, também um pouco subjetiva como o inventário de talentos, tem o papel de listar os indivíduos que podem ser recolocados em papéis-chaves dentro da organização.

Apresentam a disponibilidade dos indivíduos para transferências e/ou promoções, seus talentos e habilidades e o desejo que cada um tem de mudar de função.

Os quadros de substituição ajudam os planejadores a prever a movimentação entre os diferentes papéis dentro da organização por meio da identificação dos candidatos mais interessantes e preparados. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 147-148)

A verificação das tendências através do uso de ferramentas baseadas em estatísticas, como no caso das matrizes de transição, também possuem seus adeptos na área da administração. Essas matrizes têm a função de projetar, usando números, como será a movimentação dos recursos humanos na organização, através do tempo.

Essas matrizes podem identificar padrões de carreira, como as saídas de empregados afetam a organização e até mesmo revelar oportunidades. Isso se deve ao fato de que a matriz de probabilidade de transição, através de uma simulação, “demonstra o que podemos esperar se as pessoas continuarem a movimentar-se por meio da organização e seu ambiente externo de acordo com padrões passados”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 149)

Constituem-se de três elementos básicos, as matrizes: definição dos estados, intervalo de tempo e conteúdo das células.

Estados são as divisões que segmentam a organização, ou seja, funções ou níveis salariais. Esses estados também podem ser representados por níveis de desempenho, dependendo do tipo de análise desejada. Milkovich e Boudreau (2000) discursam sobre o planejamento de igualdade nas oportunidades de emprego e afirmam, nesse caso, que “os estados podem significar raça, sexo ou outros fatores relacionados com a questão da diversidade”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 148)

A especificação do intervalo de tempo aponta o tempo de movimentação na matriz. As linhas da matriz descrevem os estados no início da análise (tempo passado, atual ou futuro) e as colunas descrevem os estados ao final do período de tempo analisado (mês, ano ou outra medida tida como relevante para a previsão de oferta).

A matriz possui células que é o espaço compreendido entre duas linhas e duas colunas da tabela. Nas células é indicada a proporção de empregados que

estavam no estado origem (coluna – tempo 1) e destino (coluna – tempo 2). “O conteúdo das células pode refletir mudanças realmente ocorridas ou pode trazer possibilidades hipotéticas que pretendemos obter no futuro”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 149)

Essa simulação começa com o número real ou assumido de empregados em cada estado no início de sua análise (período de tempo 1). O número inicial em cada estado de origem é então multiplicado por cada probabilidade que existe na linha, para mostrar o movimento desde aquela origem até seu destino, incluindo a saída. Finalmente, o número previsto de empregados restantes ou mutantes de cada estado é a soma da coluna, incluindo a diagonal. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 149)

Os números fornecidos por tais matrizes não são precisos. Tais estruturas têm apenas o propósito de fornecer informações organizadas descrevendo o processo de movimentação dentro da empresa, de forma que diferentes possíveis resultados futuros possam ser observados e analisados.

Quando tratamos de analisar a oferta externa, tal processo consiste em verificar o perfil das pessoas que estão entrando na organização e que tipo de pessoas a organização receberá no futuro.

A oferta externa é criada pelas atividades organizacionais que atraem e selecionam candidatos às funções.

A análise da oferta externa é semelhante à interna, pois prevê a quantidade, produtividade e distribuição dos recursos humanos. Mas a análise da oferta externa, ao contrário da interna, enfoca a projeção dos empregados que vão juntar-se à organização vindos de fora, assumindo-se que as atividades atuais de atração e seleção de pessoas continuem. Os padrões anteriores de contratação sugerem quantas pessoas entram para a empresa em diferentes tarefas. Esses indivíduos podem ser analisados em relação à sua quantidade, experiência, capacitações, raça/sexo, e custos com encargos sociais. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 151)

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997, p. 79-80) as principais razões que levam à demanda de RH são o nível de atividade econômica, levando em conta, entre outros, os seguintes fatores: mercado consumidor, taxas de emprego ou

desemprego, recessão ou crescimento econômico, taxa de inflação e juros. Tais causas são classificadas como externas, sendo as causas internas as seguintes: orçamento disponível, planos estratégicos, mobilidade interna da força de trabalho (admissões, desligamentos, transferências, promoções, afastamentos por motivos de saúde e aposentadorias), níveis de automatização industrial e administrativa. Tendo em vista tais causas, a demanda de RH de uma organização será o perfil de profissional que ela visa.

No entanto, a avaliação de competências, através da capacitação dos indivíduos, pode ser muito mais interessante para uma instituição de ensino, mais precisamente a respeito dos profissionais docentes.

Sergiovanni e Carver (1976, p. 129) afirmam que o processo de identificação da oferta e demanda nas escolas, em grande parte, está baseado no exame dos pontos fortes e fracos e suas ausências e presenças nos docentes, em termos de metas e objetivos que eles se comprometem a buscar.

Littler e Buellesfield (*apud* BARR, 1950, *apud* BELLO, 1978, p. 135) pontuam as circunstâncias que concorrem para a ineficiência profissional do professor observada por:

1. Insuficiente domínio da técnica pedagógica.
2. Falta de habilidade para manter a ordem e disciplina.
3. Insuficiente domínio da matéria de ensino.
4. Falta de inteligência.
5. Falta de esforço.
6. Falta de iniciativa.
7. Incapacidade de adaptação.
8. Falta de senso comum.
9. Incapacidade física.
10. Falta de método.
11. Inabilidade para exercer autoridade.
12. Falta de simplicidade.
13. Incapacidade de compreender e sentir a alma infantil.
14. Falta de senso de sociabilidade.
15. Incapacidade de avaliar as possibilidades da criança.
16. Falta de personalidade.
17. Falta de moralidade.

Witty (*apud* BARR, 1950, *apud* BELLO, 1978, p. 135) complementou tal pesquisa ao realizar outra com o objetivo de apurar as condições de eficácia da atividade docente. O primeiro questionário, respondido por 14.000 alunos indicou que as causas da eficiência do professor são as seguintes:

1. Atitude democrática e de cooperação.
2. Bondade e consideração pessoal no trato com os alunos.
3. Paciência.
4. Largueza de interesses.
5. Aparência pessoal e maneira agradáveis.
6. Franqueza e imparcialidade.
7. Sendo de humor.
8. Boa disposição de ânimo e coerência de conduta.
9. Interesse pessoal pelos problemas dos alunos.
10. Tolerância.
11. Reconhecimento e louvor do mérito do estudante.
12. Excepcional habilidade pedagógica.

Witty (*apud* BARR, 1950, *apud* BELLO, 1978, p. 135) também contrastou uma outra pesquisa aos estudos desenvolvidos por Littler e Buellesfield (1950), pontuando 12 qualidades negativas dos professores, denunciadas com frequência por 33.000 alunos:

1. Mau temperamento e intolerância.
2. Má-fé e favoritismo.
3. Desinteresse em ajudar o aluno.
4. Tendência a exigir demais.
5. Inclinações para o mau humor e a aspereza.
6. Tendência para o sarcasmo e o ridículo.
7. Aparência desagradável.
8. Impaciência e inflexibilidade.
9. Tendência a falar demais.
10. Hábito de falar excessivamente baixo.
11. Orgulho e presunção.
12. Falta de senso humor.

Os resultados da comparação entre oferta e demanda são os mais diversos. A demanda e a oferta podem estar em equilíbrio, a demanda pode exceder à oferta significando a escassez de mão-de-obra, ou a oferta exceder a demanda indicando possíveis excessos de oferta. As comparações refletem não apenas as quantidades de empregados, como também suas competências, diversidade, nível de custo e outros. “A quantidade de demanda e de oferta pode ser igual, mas existir desequilíbrio em relação aos demais fatores”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 151)

Tais análises podem levar a organização a contratar mais empregados (quando a demanda exceder a oferta) ou – talvez a mais difícil decisão do processo de planejamento – dispor deles (excesso de oferta). Se decisão a ser tomada diz respeito à contratação de novos colaboradores, começa a ser discutido o processo de recrutamento e seleção desses indivíduos.

O recrutamento de professores deve ser planejado através da colaboração dos pedagogos e administradores da escola. Como ocorre em quaisquer outras empresas, e não somente nas escolas, serão definidos pontos como o título do cargo, a vinculação hierárquica deste para com os demais, a descrição sumária do cargo, a função principal e funções complementares do mesmo, os requisitos para o exercício da função, como se dará a avaliação de desempenho após a seleção e qual a periodicidade dessa avaliação. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 90)

Antes que o recrutamento possa começar, a organização precisa decidir a natureza das vagas para as funções e as qualificações necessárias para preenchê-las. O planejamento do emprego ajuda a identificar o número e o tipo de trabalhadores que serão precisos. A análise de funções e tarefas ajuda a identificar os comportamentos e as características dos empregados requeridos para sua realização. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 173)

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p.78) atividades de planejamento que também antecedem o recrutamento são a análise, avaliação e classificação de cargos e salários – que têm por objetivo mostrar a estrutura salarial e ocupacional da empresa. O ANEXO A da presente pesquisa apresenta um modelo de questionário para análise de mercado que, segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 88) guarda estreita relação com a administração de cargos e salários. O presente questionário foi adaptado pela autora dessa monografia tendo em vista o recrutamento e seleção de docentes.

Quanto ao professor, Cubberley (1929, *apud* BELLO, 1978, p. 145) enfatiza que o salário deve ser, a fim de que o sistema escolar seja provido de um magistério capaz e eficiente, a saber:

- a) suficientemente elevado, mesmo no início da carreira, para que possa atrair candidatos capazes, mas não elevado em excesso,

- certamente para evitar o advento de simples aventureiros;
- b) aumentado periódica e automaticamente, a fim de estar sempre em relação com a eficiência e a produtividade do professor, que se supõem crescentes com o tirocínio;
  - c) assegurando maiores vantagens aos professores de fora, para que possam compensar os embaraços e os inconvenientes que devam enfrentar aqueles que tenham de deslocar-se de seu domicílio habitual para exercer o magistério noutros lugares, onde seu trabalho se torne necessário;
  - d) igual para qualquer modalidade de trabalho, a fim de que o professor possa atender a sua vocação particular, sem prejuízo dos seus legítimos interesses;
  - e) proporcional não só à quantidade do trabalho, mas à sua qualidade e dificuldade;
  - f) com a possibilidade de aumento, em conseqüência da promoção, para o que se deverão graduar as funções do magistério.

Bello (1978, p. 145) afirma que, uma vez satisfeitas as exigências da justiça, outras vantagens na remuneração, com as propostas por Cubberley (1929) se poderão formular em nome dos interesses do ensino.

Carvalho e Nascimento (1997, p. 85) enumeram as etapas do planejamento de recrutamento, em seis tópicos, a saber:

1. título e exigência do cargo;
2. experiência requerida;
3. tarefas a executar;
4. responsabilidades;
5. habilidades exigidas;
6. grau de instrução necessário.

O ideal é que o processo de recrutamento e seleção nunca seja iniciado sem um estudo detalhado das demandas e ofertas da empresa, pois é um trabalho que envolve questões delicadas e resulta, quando não necessário, em um aumento gratuito de custos. O prejuízo de tal ação sem esta análise e observação de demanda e oferta pode ser ainda maior quando se pressupõe uma demanda, enquanto na verdade existe um excesso de oferta. Carvalho e Nascimento (1997, p. 78) alertam:

O recrutamento deficiente ou inadequado traz prejuízos à empresa, entre os quais se destacam:

- a) alto índice de giro de pessoal (“turnover”);



- b) aumento substancial dos custos de recrutamento; e
- c) ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificado para o pleno exercício de suas funções.

Os educacionistas norte-americanos mostram-se empenhados em analisar a problemática da seleção de bons professores para suas escolas. Percebe-se tal comprometimento na materialização de inúmeras pesquisas e publicação de diversos títulos a respeito da *Teacher's Hiring*, ou seja, contratação de professores.

Liu (2003, p. 2), por exemplo, aponta em sua pesquisa um dado alarmante, a respeito da contratação de professores, onde um a cada três professores na Califórnia e Flórida é contratado após o início das aulas. Essas observações podem servir-nos de referência para evidenciar a importância do planejamento de RH, principalmente no que se refere ao recrutamento e seleção de docentes também nas escolas brasileiras.

### 3.2 Recrutamento e seleção de professores

Cubberley (1929, *apud* BELLO, 1978, p. 136-137) apresenta um importante preceito que deve permear todo o processo de recrutamento e seleção de docentes: “o aluno deverá ter o melhor professor que lhe seja possível dar. Será tanto mais promissora a escola, quanto melhor for seu professor. A escola não existe para o professor, mas para o estudante”.

A qualidade de uma escola depende da alocação de recursos materiais como instalações adequadas, equipamentos de apoio, materiais didáticos; mas muito mais do correto engendramento de um corpo docente pautado na excelência.

Quando comprometido com o exercício de sua função, na medida do possível, o educador eficiente remove ou até mesmo supera dificuldades existentes, mas nem sempre isso será possível e não nos cabe determinar quando e como isso pode ocorrer.

O motivo pelo o qual uma escola privada deve recrutar bons profissionais para a composição de seus corpos docentes é prestar os melhores serviços educacionais possíveis e assegurar a satisfação máxima de seus clientes em um mercado premido pela concorrência.

Cubberley (1929 *apud* BELLO, 1978, p. 131) dispõe que o mais importante dever da autoridade escolar é evitar o advento de professores incapazes. Cabe, portanto, ao administrador escolar, a responsabilidade de selecionar o pessoal docente devidamente qualificado, o que determinará se a escola será ou não eficiente.

Conforme descreve Sergiovanni e Carver (1976, p. 127) o recrutamento e seleção são processos que envolvem a identificação da natureza da necessidade, a publicidade dessa necessidade, a localização dos pretendentes, a entrevista dos candidatos e a seleção do novo profissional ou quadro de pessoal. A correta observação e análise da vaga disponível são de suma importância, pois os processos de recrutamento e seleção serão determinados pelas exigências que ela possui em si, as características e requisitos específicos que o profissional deve ter ou cumprir para ocupar tal posição. Por isso, Robbins (2005, p. 398) aponta que o objetivo do recrutamento e seleção eficazes é adequar as características individuais, como capacidade e experiência, aos requisitos do trabalho.

Se a escola verificou que existe, sim, a demanda por mão-de-obra, através da análise de oferta e demanda, ela tem a opção de considerar as hipóteses de recrutamento e seleção internos ou externos. Todos eles possuem vantagens, limitações e formas particulares de se realizarem, bem como podem ocorrer simultaneamente.

Não existe vantagem absoluta entre as formas de recrutamento e seleção internos e externos. A melhor forma e fonte são aquelas que atendem a empresa, levando em consideração a eficiência, os custos e a ética.

Para assegurar igualdade de oportunidades, o recrutamento deve permitir, não importa a estratégia empregada, que todos os potenciais interessados tomem conhecimento da vaga e se inscrevam no processo seletivo. Para tanto, qualquer estratégia para atrair candidatos deve ser baseada em ampla publicidade, ou seja, a existência da vaga deve ser tornada pública. Métodos de recrutamento direcionados a públicos restritos são, em princípio, imorais. (FARAH, 2005, p. 94)

O recrutamento e seleção internos consistem em buscar, na própria organização, o profissional que possui o perfil desejado para atender à demanda identificada. Claro que, se a busca obtiver êxito, surgirá uma nova demanda –

relacionada ao posto de trabalho que o indivíduo remanejado ocupava anteriormente. Essa segunda certamente será uma demanda mais facilmente resolvida, pois o recrutamento interno tende a buscar um indivíduo, numa posição inferior, que possui condições de desempenhar uma função superior. Pressupõe-se, nesse caso, que existe uma facilidade maior em recrutar indivíduos menos especializados do que o contrário. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 92-93)

O indivíduo identificado como ideal num processo de recrutamento interno pode já possuir as características e competências necessárias para as novas responsabilidades que lhe serão atribuídas ou, se for o caso, ter o perfil desejado para treinamento e capacitação. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 92-93)

O recrutamento interno é comumente visto como vantajoso, por requerer menos gastos e produzir um contentamento entre os colaboradores que já se encontram alocados na empresa há algum tempo. “Trabalhar numa empresa aberta, que proporciona real oportunidade para progredir, constitui-se num dos mais poderosos fatores de motivação profissional”. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 93)

A proximidade com os candidatos internos permite uma análise mais consistente do perfil do indivíduo, bem como de suas habilidades e experiência. Pode ser uma maneira mais eficiente – justamente pela agilidade com que se dá o processo – e eficaz de se realizar o recrutamento. Diminui-se a insegurança e o risco de trazer para dentro da organização um “ser estranho”, conhecido apenas por sua formação e experiência formalmente a ele atribuídas. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 92-93)

Carvalho e Nascimento (1997, p. 93) discorrem que o processo de recrutamento interno é bem quisto nas empresas, apesar das limitações que possuem, pois estas não se sobressaem em relação às vantagens do procedimento.

Entre essas limitações, podem ser citadas:

- Insuficiência de RH internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas.
- Dificuldade em se conseguir a aprovação de gerentes para “soltar” seus colaboradores mais eficientes, os quais são candidatos naturais à promoção.
- Eventual ausência de avaliação mais criteriosa na apreciação da carreira de determinado funcionário, candidato em potencial à promoção.

- Os funcionários não escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando sua atual produtividade no trabalho.
- Quando não é bem estruturada, a promoção interna pode transformar-se numa espécie de carreirismo, deixando de lado a eficiência funcional no exercício das funções atuais.

O início de um processo de recrutamento interno na organização deve ser do conhecimento de todos para não gerar mal-estar entre os interessados e demais colaboradores. As vagas previstas podem ser comunicadas através de quadros de aviso ao pessoal ou divulgadas, se possível, em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários. Se a empresa possui um ambiente virtual de acesso comum, como um website corporativo ou intranet, tal informação também pode ser compartilhada através desses meios. O e-mail também é uma ferramenta interessante para este objetivo. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 92-93)

Entre outras formas de se realizar recrutamento interno podemos citar as comunicações internas dirigidas aos gerentes de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferências, com especificações de características individuais de cada empregado listado e encontros com pessoal de categoria funcional, tais como, por exemplo, auxiliares de secretaria e coordenadores pedagógicos, informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, com o propósito de divulgar essa informação fora da empresa, entre seus amigos e conhecidos. Esta última é considerada por alguns autores, como uma forma de recrutamento externo através dos próprios funcionários. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 92-93)

Segundo Farah (2005), o ideal é que a empresa utilize diversos meios para o recrutamento, buscando assim aproximar-se das expectativas de quaisquer indivíduos que possam estar relacionados com as possibilidades de promoção, contratação e/ou indicação relacionadas à vaga.

Antiética é, também, a conduta da empresa que simplesmente não anuncia suas vagas, recorrendo unicamente a candidatos apresentados por seus funcionários. Essa conduta é discriminatória porque exclui grande parcela de potenciais interessados e porque impede a participação, no processo seletivo, de pessoas que não pertençam aos grupos raciais ou sexuais predominantes na empresa. (FARAH, 2005, p. 94)

Desslep (2003, p. 44) também alerta para a utilização somente de um meio para o recrutamento, envolvendo parâmetros éticos:

Você não pode contar com a disseminação boca a boca de informações sobre oportunidades de trabalho quando sua força de trabalho é toda (ou quase toda) branca ou todos os seus funcionários são membros de uma classe – por exemplo, todos são mulheres, latinos e assim por diante. Isso poderia reduzir a possibilidade de outros ficarem sabendo das oportunidades e assim se candidatarem.

Rosa (2005, 191-192) adverte que, em se tratando do recrutamento de uma liderança docente, o recrutamento interno deve ser considerado como melhor opção, mas não se pode deixar de considerar os prejuízos que podem haver quando um professor ou professora forem entrevistados para o exercício de uma função superior, no caso uma promoção, e não escolhidos, o que pode resultar na dificuldade da permanência desses profissionais na escola.

O recrutamento não é importante somente para a organização. Em geral, os candidatos também buscam informações a respeito de como é ou será trabalhar em determinada empresa. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 163)

O recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado. Ambos os lados enviam sinais sobre as relações de trabalho. Os candidatos sinalizam que são bons concorrentes e devem receber a oferta de emprego; também tentam obter da organização as informações para que decidam ou não entrar para ela. As organizações sinalizam que são bons lugares para se trabalhar; pretendem obter dos candidatos sinais que mostrem claramente o valor potencial deles como futuros empregados. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 163)

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 169) a relação entre os candidatos a uma vaga e a organização pode trazer conflitos, a partir do momento que ambos visam analisar a parte contrária, no intuito de otimizarem o alcance de seus objetivos.

Em primeiro lugar, os esforços da empresa para parecer atraente podem esconder do candidato informações necessárias para que ele possa avaliar o empregador. Em segundo lugar, as tentativas do candidato em mostrar o melhor de si podem conflitar com a necessidade da organização em obter informações realísticas para a avaliação das qualificações dele.

Por esses e outros motivos é que os processos de recrutamento e de seleção de candidatos precisam ser éticos, realizados com justiça, dado que justiça é um valor moral. Essa ética deve estar presente tanto na organização disposta a contratar o indivíduo, como no próprio indivíduo que se propõe a ser analisado e, se for o caso, recrutado para integrar o corpo de atividades da empresa. Espera-se que ambas as partes apresentem-se de com verdade, para que o procedimento não seja prejudicado e cause futuros transtornos e/ou prejuízos.

A empresa é um “organismo” que está em constante movimento. Esse movimento se dá dentro dela própria e na comunicação entre ela e o meio. Não se concebe uma empresa que não careça de recrutamento externo constante. Ao menos em sua formação inicial, a organização precisa buscar recursos humanos para integrá-la, para compor a sua estrutura inicial.

Os meios utilizados para o processo de recrutamento de profissionais externamente são os mais diversos: internet, anúncios, contato com universidades, agências de emprego, além do recebimento de currículos na empresa.

Como os profissionais docentes exercerão suas atividades em sala de aula, mesmo considerando que haja um remanejamento de colaboradores na empresa, o processo de recrutamento externo será inevitável e possuirá a responsabilidade de substituir os profissionais anteriormente alocados por outros tão qualificados quanto estes, ao contrário do que prevêm Carvalho e Nascimento (1997, pág. 92-93). No contexto de um recrutamento externo, Rosa (2005, p. 192) discorre que os anúncios destinados a docentes devem ser publicados em revistas especializadas, da área, o que acarretará em resultados mais eficazes, pois o próprio meio de veiculação da demanda já pré-seleciona os candidatos.

Uma pesquisa realizada a respeito dos procedimentos de recrutamento e seleção em Washington (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 177) apresenta as fontes de recrutamento utilizadas para diferentes funções nas empresas. Os dados mostram que tanto os colaboradores de produção e serviços como os profissionais e

técnicos (onde se enquadram os docentes) são recrutados, em sua maioria, através de jornais.

A internet é lançada por uma série de autores como uma forma dinâmica e ágil de recrutamento, mas Desslep (2003, p. 87) alerta-nos para o fato de que a avalanche de respostas recebidas é sempre um problema e a impessoalidade do contato pode fazer com que candidatos desqualificados se sintam encorajados. Além disso, como a tecnologia não apresenta barreiras físicas, o recrutamento via internet pode fazer com que cheguem respostas de locais distantes de inviável posterior aceitação pelos administradores.

Independente do meio, as mensagens, na visão de Milkovich e Boudreau (2000, p. 191), devem possuir alguns aspectos, para estarem em harmonia com a teoria de previsão realística do trabalho (*RJP – Realistic Job Preview*) que parece servir para aumentar a satisfação dos empregados e reduzir sua rotatividade:

- a) *Precisão*: o aspecto mais comum e freqüentemente estudado. A objetividade da informação.
- b) *Especificidade*: focalizando uma função específica e características peculiares da vaga. Muitas das vezes a mensagem traz informações genéricas, como política de férias ou horas extras.
- c) *Amplitude*: refere-se ao número de funções e fatores organizacionais incluídos na previsão. Muitas mensagens focalizam um conjunto limitado de fatores, omitindo questões como, por exemplo, supervisão, oportunidades de promoção ou política departamental.
- d) *Credibilidade*: diz respeito aos créditos que os candidatos dão à mensagem ao lê-la. Se uma escola apresenta um anúncio onde há erros de ortografia, pontuação e/ou gramática, pode desde já ser desclassificada por um profissional exímio em sua atuação como professor.
- e) *Importância*: a mensagem deve conter informações que são do interesse dos candidatos. A importância relaciona-se com a amplitude da mensagem.

Rosa (2005, p. 192) lembra-nos que, no caso das escolas, além do layout, da dimensão e da qualidade da mensagem, o período de anúncio também deve ser considerado. Os meses de julho, dezembro e janeiro são os mais indicados, no caso do Brasil, por dizerem respeito às férias escolares. Rosa (2005, p. 192) pontua ainda que, às escolas, faz-se necessário primeiro o recebimento dos currículos dos profissionais interessados em preencher a vaga, pois a partir dos mesmos poderão ser destacados os que atendem a necessidade, começando pelos requisitos formais de formação e experiência. Passada a etapa de receber os currículos e proceder uma pré-seleção dos candidatos, os autores na área de administração e administração escolar divergem a respeito do próximo passo.

Bello (1978, p. 139) argumenta que, apesar de todas as objeções que se argüem contra os concursos, as provas de teste de conhecimento necessários à função são insubstituíveis. Ressalta que, o administrador escolar deverá indicar as normas e cuidados a serem observados para isentar os testes de seus inconvenientes mais graves, geralmente relacionados à maneira como são aplicados e os conteúdos que nele são dispostos como necessários ao exercício da atividade.

Especialmente no que diz respeito à educação de crianças, Bello (1978, p. 140) reafirma a necessidade de provas de conhecimento do conteúdo, além de testes pedagógicos e psicológicos, a fim de que sejam apurados não só os conhecimentos profissionais dos candidatos como também características mentais relacionadas ao exercício dessa função. Apesar disso, não determina que os testes de conhecimento do conteúdo devem ser o único fator para a seleção do candidato e que ao pretendente professor deve ser dada a oportunidade de uma expressão mais larga e mais pessoal de sua cultura profissional e geral, devendo abranger assim, espaços para exemplificação de planos de aula e simulações de aulas propriamente ditas.

Bello (1978, p. 140) defende suas afirmações dizendo também que não é de todo absurdo considerar como etapa integrante do processo de recrutamento e seleção de professores os testes de conhecimento do conteúdo, afinal, este procedimento sempre esteve explicitado pela própria Constituição Federal como critério para o ingresso em cargos de magistério nas escolas públicas. Atualmente, O artigo 206, inciso V, da Constituição Federal, com [redação dada pela Emenda Constitucional nº. 53, de 2006](#), dispõe sobre a obrigatoriedade de concurso público



de provas e títulos para ingresso de profissionais da educação escolar na rede pública.

Rosa (2005, p. 193), ao contrário de Bello (1978, p. 140) indica que o próximo passo a seguir, após o recebimento dos currículos, é realizar uma breve entrevista dos candidatos via telefone ou internet, no intuito de esclarecer dúvidas a respeito de informações remetidas à empresa e, em seguida, convidar os profissionais mais interessantes para um comparecimento à escola, onde será realizada uma entrevista presencial.

Rosa (2005, p. 93) propõe que, considerando a entrevista à distância, por assim dizer, o entrevistador deve reler o currículo antes de receber o candidato correspondente e anotar as informações desejadas que não constam no documento. A entrevista deve se desenrolar a partir de perguntas sobre o que o professor fazia anteriormente ou em que instituição já trabalhava como docente, quais as matérias que ele mais gostava em sua época de escola, pressupondo que, o professor gosta mais de ensinar o que gostou de aprender. Deve-se pedir ao candidato que fale a respeito de sua filosofia pessoal de trabalho e os métodos que estudou, utiliza ou gostaria de utilizar no desempenho de sua função como educador. Devem ser desconsideradas, na entrevista, os critérios como credo, raça e idade. A conversa deve ater-se a assuntos como capacidade de relacionamento com alunos e outros professores, inteligência, temperamento e criatividade.

Para que os corpos docentes desempenhem suas funções com excelência, os profissionais certamente precisarão estar motivados. Pode parecer precipitação o processo de recrutamento e seleção de professores já precaver-se dessa necessidade, mas também cabe aos profissionais de RH selecionar docentes de acordo com seus potenciais motivacionais.

Robbins (2004) afirma que “motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”. O conceito é curto, mas motivação envolve uma série de fatores que não nos cabe discutir neste trabalho, mas justifica a relevância de destacar o potencial motivacional do candidato ao exercício de uma atividade docente na instituição.

Assim, Sergiovanni e Carver (1976, p. 129) vão além desses tópicos propondo um modelo de entrevista complementar para evidenciar o potencial motivacional dos professores (ANEXO B).

Na verdade, os executivos escolares e outros profissionais, com responsabilidades de supervisão em geral, são ignorantes sobre a motivação do adulto – tanto teórica como conceitualmente, e também na prática – ao lidar com adultos, têm que confiar na intuição, na experiência e na mitologia. O fato de os executivos escolares se terem saído bem, até agora, na base do ensaio e do erro, é em si mesmo uma realização notável. (SERGIOVANNI; CARVER, 1976, p. 61)

Avelar, Leitão e Martínez (2003, s/n) relatam uma experiência com processo de recrutamento e seleção de professores realizado por elas, psicólogas formadas pela Universidade de Brasília, em uma escola particular de Educação Infantil e Ensino Fundamental que funciona na cidade há quatro anos e apresenta o processo seletivo de docentes composto por cinco etapas, a saber:

- 1) É realizado o recrutamento visando encontrar no mercado candidatos potenciais. Os currículos são analisados de forma a selecionar, dentre os candidatos, aqueles que possuem as exigências mínimas necessárias ao cargo e melhor atendam às necessidades da escola.
- 2) Busca-se avaliar os conhecimentos gerais dos candidatos na área da educação e suas concepções sobre o processo educativo. Nessa fase, o objetivo é conhecer a visão do candidato em relação à educação e ao processo de ensino-aprendizagem, verificar a capacidade de expressão de suas idéias, a atualização de seus conhecimentos sobre as políticas educacionais vigentes e sua possibilidade de formação. Esse procedimento visa verificar se e como o pensamento do candidato se assemelha ao da instituição. O instrumento utilizado pode ser um questionário relativo à concepção do candidato sobre a educação ideal, sua função como educador, o aluno como sujeito aprendiz e o papel da família da educação dos alunos. O questionário, segundo a proposta de Avelar, Leitão e Martínez (2003, s/n) deve ser aplicado coletivamente, como uma dinâmica, em uma sessão de aproximadamente 1h e 30 minutos de duração.
- 3) A etapa seguinte diz respeito a uma dinâmica de grupo que tem por objetivo conhecer características pessoais dos avaliados. Deve ser realizada uma atividade que implique na resolução de uma situação-problema. A duração média

é de duas horas. Os candidatos são observados dentro do grupo e seus comportamentos, analisados e qualitativamente anotados em ficha individual. Sugere-se a percepção dos seguintes atributos: o nível de raciocínio, a forma de integração no grupo, as relações interpessoais, a comunicabilidade, a qualidade da argumentação, a natureza da liderança exercida, a flexibilidade para aceitar o novo, a iniciativa e a criticidade.

- 4) Na quarta etapa, chamada de avaliação didática, será avaliada a competência didática de cada um dos candidatos. Visando simular a realidade escolar, devem ser usadas duas formas alternativas de avaliação: planejamento escrito de uma aula seguido de sua exposição ou o planejamento escrito de uma semana de aula, de acordo com disponibilidade de tempo e espaço dos profissionais envolvidos no recrutamento. Em ambas as alternativas, deve ser indicado o tema e, quando a opção se der pela concepção exposição de um planejamento escrito, os materiais comuns a uma sala de aula devem ser disponibilizados. A alternativa segunda de avaliação didática, fundamentalmente escrita, pode se dar individualmente, no ambiente da empresa e avaliada inclusive, na ausência dos candidatos, em um horário posterior de reunião dos profissionais responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção.
- 5) Na visão de Avelar, Leitão e Martínez (2003, s/n), a entrevista deve ser a última etapa e seu caráter ideal é semi-estruturado. Essa tem por objetivo conhecer melhor o candidato enquanto pessoa, seu contexto de vida, esclarecer-lhe as dúvidas com relação ao processo de recrutamento e seleção ao qual está sendo submetido e, principalmente, obter respostas para as hipóteses levantadas acerca do candidato durante o processo, explorando a sua disposição para o aprendizado e fornecendo *feedback* sobre o seu desempenho enquanto avaliado.

Percebe-se que Avelar, Leitão e Martínez (2003, s/n) possuem uma visão que não abre mão dos conhecimentos da área de psicologia, que é justificada pelas formações que as mesmas possuem.

Tendo em mãos todas as informações coletadas durante a primeira etapa do processo de seleção, que é conhecer mais de perto os candidatos, os administradores e pedagogos deverão, em conjunto, partir para a tomada de decisão

selecionando o(s) candidato(s) que irá(ão) integrar a empresa. De muitas outras formas o processo poderá ser complementado e elaborado contando, inclusive, com a ajuda de profissionais de outras áreas, como no caso da psicologia. Muito mais oportuno para essa pesquisa, será discutir alguns paradigmas que permeiam o recrutamento e seleção de professores do que mais formas de execução do processo em si.

Em primeiro lugar, destaca-se, segundo Bello (1978, p. 140), a concepção de que a docência possui o sexo dos profissionais determinados segundo a idade em que se encontram os alunos. Quando crianças, a eles são designados profissionais do sexo feminino. Interessante observar que, antigamente, todo ou quase todo o magistério era provido por pessoas do sexo masculino, que detinham o conhecimento e, tal costume deu origem, inclusive, à palavra “pedagogo”, do latim *paidagógos*. Bello (1978, p. 141) interroga se o motivo dessa transformação resultou de um processo espontâneo onde a mulher conquistou esse espaço no magistério em consequência das qualidades pessoais evidenciadas no exercício da função ou, se diz respeito a injunções sociais e econômicas pelo fato de ser uma atividade com possibilidade de exercício no próprio lar, tendo em vista o fato de que a remuneração do magistério não acompanhou o ritmo das outras profissões e levou as figuras masculinas a desertarem dessa ocupação.

Em função das mesmas conjunturas econômicas citadas, Bello (1978, p. 41) adverte que o elemento masculino tem se distanciado das atividades docentes e isso vem trazendo prejuízo para as classes compostas por adolescentes e jovens, sobretudo com relação à disciplina.

Além do sexo, Bello (1978, p. 41) discute também os critérios de idade e naturalidade dos professores. Interroga se há um limite mínimo e máximo de exercício da atividade docente, tendo em vista os requisitos de maturidade, porém também considerando que, a pedagogia enfatiza que o aluno precisa identificar-se com seu professor, enxergando nele um modelo, e que isso se dá em todas as fases da vida acadêmica do indivíduo.

Já a naturalidade está intrinsecamente ligada a uma das funções da escola, que é a integração do educando com seu meio e que, dessa forma, será de todo conveniente que a escola seja provida de profissionais da comunidade.

No entanto, a realidade atual nos mostra que, apesar da importância de educar as crianças valorizando suas culturas regionais, a educação amparada em

uma pluralidade cultural é demandada, com o advento da globalização. Dessa forma, então, não há mal algum em a escola trazer para dentro da instituição pessoas que caracterizem outras culturas, o que ocorre, por exemplo, no processo de recrutamento e seleção de professores que ministram aulas de outros idiomas.

### 3.2.1 Avaliação do processo de recrutamento e seleção

Milkovich e Boudreau (2000, p. 249-259) apresentam o processo de avaliação do recrutamento e seleção de profissionais como uma etapa tão importante quanto às de planejamento e execução. Essa avaliação será baseada em critérios, conteúdo e eficiência. Em eficiência, analisar-se-á o custo, a quantidade, qualidade, resultados negociais e percepções dos candidatos.

Na análise dos custos, verifica-se o custo de cada contratação. A quantidade é expressa pelo número de contratados, número dos que ficam na organização um determinado período de tempo estabelecido como mediano e a média de duração no emprego dos novos contratados. Por qualidade, entende-se a validade dos procedimentos, a média de qualificação dos novos contratados, a proporção de contratados bem-sucedidos, níveis de desempenho e progresso na carreira. Os resultados negociais são os lucros, produtividade, perdas e custos de produção. Já a legalidade verifica o impacto adverso, o número de ações trabalhistas porventura administradas e a adequação à legislação do trabalho. Por último, as percepções do candidato dizem respeito à satisfação com o processo, o conhecimento adquirido sobre a empresa e a satisfação com a empresa, em geral. Essa análise servirá para indicar se as decisões poderiam ser melhoradas e qual a importância dessa melhoria para a organização. (MILKOVICH e BOUDRAU, 2000, p. 255)

Sergiovanni e Carver (1976, p. 132) são diretivos em afirmar que não há desculpas para usar no recrutamento e seleção de professores abordagens improvisadas, não planejadas e pretensiosas ou, para isso, desenvolver uma estratégia planejada e conceitualmente orientada, mas não avaliar sua eficiência. Para eles, uma maneira muito simples de comprovar os métodos de seleção exige a coleta de apenas dois tipos de dados: (1) estimativas do êxito de cada professor na época do emprego e, (2) classificações do desempenho, depois de ter estado no exercício de sua função docente.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Com base em pesquisa bibliográfica e análise das informações obtidas verifica-se a importância de um processo de recrutamento e seleção de professores apurado que, de fato, corresponda às expectativas das escolas na composição de corpos docentes comprometidos com o exercício de suas funções.

O processo de recrutamento e seleção de professores é o que determina a vantagem competitiva de uma instituição particular de ensino, pois o seu sucesso implica diretamente no aumento da qualidade dos produtos e serviços ofertados.

As áreas de administração e pedagogia têm condições de desempenharem seus papéis em conjunto, cada qual ofertando sua contribuição para que não somente o processo de recrutamento e seleção de professores, como também todos os outros advindos deste possam alcançar resultados desejados.

As escolas que não se aperceberem da necessidade em planejar a execução do recrutamento e seleção de seus docentes, considerando todas as variáveis inerentes ao processo, tendem ao fracasso que, mais tarde, será imputado a outras condições e circunstâncias erroneamente.

Os processos de recrutamento e seleção de professores, no que tange à administração de corpos docentes podem se dar de diversas formas, de acordo com o interesse das instituições, sendo mais ou menos elaborados, mas não podem esquecer-se de que, antes de mais nada, precisam maximizar os resultados obtidos – resultados estes que carecem de ser avaliados após a escolha e contratação dos novos profissionais, no intuito de que as práticas de RH das escolas, relacionadas à demanda de mão-de-obra docente e sua integração ao espaço sejam aperfeiçoadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a mudança tão rápida na natureza do trabalho educacional e com a crescente popularidade da utilização de formas inovadoras na organização escolar e da utilização do quadro de pessoal, pode-se esperar que os professores assumam inúmeros papéis, à medida que prosseguem em suas carreiras. Por essa razão, a seleção de profissionais docentes precisa ser encarada como um processo necessariamente contínuo nas escolas.

À administração de corpos docentes caberá não somente recrutar bons professores para exercerem suas atividades nas instituições de ensino particulares, como também garantir que esses profissionais sejam valorizados e sintam-se, verdadeiramente, integrados com o objetivo da empresa.

Portanto, não se deve deixar de pesquisar sobre as práticas de gestão de pessoas que atingem o exercício da docência. Os profissionais da educação, em geral, são responsáveis pela formação de indivíduos aspirantes ao trabalho que, no futuro, tornar-se-ão profissionais em outras áreas ou até mesmo no campo da educação. São eles que fomentam o desenvolvimento das empresas, do mercado e da nação, por mais idealista que esta afirmação possa parecer.

Aos administradores de empresa, apresenta-se a escola como uma possibilidade do exercício de sua profissão, desde que o mesmo esteja disposto a compartilhar seu conhecimento e aprender com os demais indivíduos engajados na difícil tarefa de zelar pelo bom funcionamento de um sistema escolar e dele extrair os resultados não somente financeiros como também pedagógicos.

Diante disto, firma-se um propósito de pesquisa mais abrangente na área de administração de corpos docentes, considerando aspectos da gestão de pessoas essencialmente oportunos para as escolas, como: motivação, planos de carreira, análise de desempenho, treinamento, dentre outros.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel, Educ, 1976.

AVELAR, Luciana P. de; LEITÃO, Rosana L. de Souza Dias; MARTÍNEZ, Albertina Mitjáns. **Seleção de professores: uma experiência inovadora**. 2003. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-85572003000200014&lng=en&nrm=is](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572003000200014&lng=en&nrm=is)>. Acesso em: 12 set. 2007.

BELLO, Ruy de Ayres. **Princípios e normas de administração escolar**. São Paulo: Editora do Brasil, 1978.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DESSLEP, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FARAH, Flávio. **A ética na administração de recursos humanos**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2005.

FÉLIX, Maria de Fátima C. **Administração escolar: Um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1984.

LIU, Edward. **New Teachers' Experiences of Hiring: Preliminary Findings from a Four-State Study**. Harvard Graduate School of Education. 2003. Disponível em: <[www.gse.harvard.edu/~ngt/Liu\\_AERA2002.pdf](http://www.gse.harvard.edu/~ngt/Liu_AERA2002.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2007.

MILKOVICH, George T.; BONDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**. Introdução crítica. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, Clóvis. **Gestão estratégica escolar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.



SERGIOVANNI, Thomas J.; CARVER, Fred D. **O novo executivo escolar: uma teoria de administração**. São Paulo: EPU, 1976.

VILELA, Ana Paula; *et al.* **Administração e gestão das escolas**. Diferentes olhares sobre a mesma problemática, 2003. Disponível em: <<http://www.cfae-braga-sul.rcts.pt/publica/Administra%E7%E3o%20e%20Gest%E3o%20das%20Escolas.%20Diferentes%20olhares%20sobre%20a%20mesma%20problem%E1tica.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2007.

**ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE MERCADO**

(CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 88. Adaptado pela autora)

**A. *Situação do mercado***

1. Quantos professores existem em nosso mercado?
2. Estão procurando emprego? O mercado está móvel?
3. Que condições econômicas existem para a mudança de emprego?
4. O mercado está conservado? Que fatores levam a essa recessão do mercado?
5. Em que condições o professor mudaria de emprego?
6. Há uma dificuldade ou uma facilidade de encontrar bons professores?
7. Quanto se prevê o custo do recrutamento?

**B. *Localização do mercado***

8. Em que escolas trabalham?
9. Que lhes oferece essas escolas?
10. O que os dissatisfaz nessas escolas?
11. Onde se reúnem?
12. A que associações pertencem?
13. Que revistas ou jornais costumam ler?

**C. *Condições de oferta***

14. Que salário percebem?
15. Que condições de trabalho?
16. Que benefícios lhe são oferecidos?
17. A escola tem condição de competir com as demais por esses professores?

**D. *Meios de recrutamento***

18. Alguém já anunciou para essa categoria?
19. Que resultados obteve?
20. Que tipo de veículo é mais eficaz?
21. O que dizem esses anúncios?
22. Qual a fonte de recrutamento mais adequada?

**ANEXO B - ESBOÇO DE ENTREVISTA PADRONIZADA  
PARA AVALIAR O NÍVEL DE COMPROMISSO E  
O POTENCIAL MOTIVACIONAL DE PROFESSORES**

(SERGIOVANNI; CARVER, 1976, p. 130-131)

- I. *Aquecimento.* Rápida conversa, por um momento, para recepcionar o candidato e ajudá-lo a sentir-se à vontade.
  
- II. *Objetivo e apresentação.* “João, a entrevista tem dois objetivos gerais: (1) permitir-me determinar se há uma correspondência entre os seus interesses e qualificações e o que temos a oferecer na Escola Olympia e (2) dar-lhe uma oportunidade de decidir se a Escola Olympia é para Você. Para ajudar-me a decidir, penso que Você terá que falar a maior parte do tempo na primeira parte da entrevista. Em seguida, eu lhe darei uma oportunidade de fazer perguntas sobre a escola.”

*Neste ponto, o entrevistador, em síntese, dirá: “No fim da entrevista, eu lhe direi se existe ou não uma correspondência. Penso que Você preferiria isto deste modo. Muitos candidatos preferem saber imediatamente se eles serão considerados depois. Muitos administradores, contudo, ao serem pressionados pelo pessoal, gostam de conservar as opções em aberto, estabelecendo uma data posterior para o candidato, se um “melhor não puder ser encontrado”.”*

- III. *Experiência prévia de trabalho* (esta inclui a da educação, a de fora da educação e a experiência militar). Primeira série de perguntas:
  - A. “Seu registro mostra que Você teve alguns trabalhos anteriores. Diga-me alguma coisa de sua experiência de trabalho”. O entrevistador não deve explorar profundamente este ponto.
  - B. “Pense em uma época, em um de seus trabalhos que Você mencionou quando se sentiu excepcionalmente bem e tinha sentimentos positivos acerca de seu trabalho. (Pausa.) Diga-me o que aconteceu.”

Force o candidato a ser específico, a identificar uma história ou uma seqüência de eventos, com um começo e um fim. Evite aceitar respostas como “todas as vezes que eu fiz um bom trabalho”.

C. Sondagem de primeiro nível. Uma vez que o candidato identifique um sentimento positivo e descreva um incidente que tenha contribuído para esse sentimento, explore-o factualmente com ele. Faça perguntas como:

1. “Quanto tempo faz que isso aconteceu?”
2. “O que estava acontecendo nessa época?”
3. “Quando se tornou, Você consciente, pela primeira vez, de seus sentimentos?”
4. “Quanto tempo duraram esses sentimentos?”

D. Sondagem de segundo nível.

1. “Porque os eventos descritos fizeram com que Você se sentisse excepcionalmente bem?”
2. “O que significam esses eventos para você?”

Essa sondagem de segundo nível é particularmente importante por causa das razões por detrás de um sentimento, as quais podem não ser determinadas em uma descrição dos eventos associados ao sentimento: uma pessoa pode sentir-se bem sobre um aumento de pagamento, mas atribui o sentimento ao reconhecimento ou status, ao invés de atribui-lo ao dinheiro.

E. Se uma pessoa tem experiência de trabalho em educação ou com crianças, e escolheu discutir uma outra experiência de trabalho, repita o processo, perguntando sobre o trabalho em educação.

IV. *Desempenho na faculdade.* Segunda série de perguntas.

- A. “Diga-me alguma coisa de suas experiências na Faculdade.”
- B. “Pense em uma época durante sua carreira na Faculdade, quando se sentiu excepcionalmente bem. Conte-me o que aconteceu.” (Continue o padrão, como acima).

V. *Sondagem final.* Terceira série de perguntas. “Suponhamos que Você aceite o cargo na Escola Olympia ou em uma outra escola. Depois de

quatro a cinco anos, Você tem uma oportunidade de mudar-se para outro distrito. Qual é o fator que mais influenciaria na sua decisão em fazer a mudança?” (Vinte minutos até aqui).

- VI. *Troca de papel.* “João, agora vou lhe dar uma oportunidade de fazer perguntas sobre a escola Olympia.” (Dez a vinte minutos).