

A seleção de professores e a experiência como competência na docência

The teacher selection and experience as competence in teaching

Carolina Schaan Pessano^a

Editora

Maria Inês Côrte Vitoria
PUCRS, RS, Brasil

Equipe Editorial

Pricila Kohls dos Santos
PUCRS, RS, Brasil
Marcelo Oliveira da Silva
PUCRS, RS, Brasil
Carla Spagnolo
PUCRS, RS, Brasil
Rosa Maria Rigo
PUCRS, RS, Brasil

ISSN 2179-8435



Este artigo está licenciado sob forma de uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional, que permite uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que a publicação original seja corretamente citada.

http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR

RESUMO: O presente artigo trata sobre o processo de seleção de professores nas instituições de ensino, as contribuições da área de Recursos Humanos neste processo e alguns conceitos importantes para esta ação, tais como o de competência e experiência. Algumas questões nos remetem a pensar sobre o tema, tais como: Como as instituições de ensino selecionam seus docentes? Existe, nas instituições de ensino, uma área específica que realiza este processo? A área de Recursos Humanos, que é uma área mais comum nos ambientes organizacionais, e que hoje está presente também nas instituições de ensino, pode contribuir para os processos de seleção dos docentes? Existem competências definidas para esta seleção? A experiência é considerada como competência para a docência? Estas e outras questões serão apresentadas, discutidas e analisadas buscando um melhor entendimento sobre este assunto e qual a influência deste fator nas instituições de ensino, na adaptação, qualificação e desempenho do corpo docente e, conseqüentemente, na melhoria do processo educacional.

Palavras-chave: Seleção. Competências. Professores. Experiência.

ABSTRACT: This article is about the teacher selection process in educational institutions, the contributions of Human Resources in this process and some important concepts for this action, such as competence and experience. Some questions make us think on the subject, such as: How educational institutions select their teachers? There is, in educational institutions, a specific area that performs this process? The area of Human Resources, which is a more common area in organizational environments, and today is also present in educational institutions, may contribute to the selection process of teachers? There are competences defined for this selection? The experience is considered as responsible for teaching? These and other issues will be presented, discussed and analyzed seeking a better understanding of this subject and the influence of this factor in educational institutions, adaptation, qualification and performance of the teaching staff and, consequently, improving the educational

Keywords: Selection. Skills. Teachers. Experience.

^a Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação da PUCRS, Pedagoga e Bolsista da CAPES. <cspessano@gmail.com>

Considerações iniciais

É sabido que hoje em dia as instituições de ensino possuem diferentes formas de selecionar seus professores. Encontramos seleções que envolvem somente a equipe administrativa, outras só a equipe pedagógica, outras ainda que unem as duas equipes. Encontramos também seleções por editais e concursos públicos, variando conforme a instituição, e instituições que possuem uma área de RH apoiando neste processo.

Neste cenário, algumas inquietações surgem: Como as instituições de ensino selecionam seus docentes? Existe, nas instituições de ensino, uma área específica que realiza este processo? A área de Recursos Humanos, que é uma área mais comum nos ambientes organizacionais, e que hoje está presente também nas instituições de ensino, pode contribuir para os processos de seleção dos docentes? Existem competências definidas para esta seleção? A experiência é considerada como competência para esta seleção?

Atualmente é possível observar os movimentos de algumas instituições de ensino que estão modificando suas estruturas, seus processos e métodos de gestão para se inserir e competir no novo contexto educacional.

Analisando as referências de Castro, percebemos a importância de um olhar mais cuidadoso para as escolas de hoje:

A escola funciona, mas não talvez como deveria ou poderia, porque as pessoas não conseguem olhar mais longe, talvez porque uma visão mais abrangente possa significar um mais profundo conhecimento reconhecimento da dolorosa realidade do cotidiano. A situação é de extrema gravidade. Essa crise pode ser uma oportunidade única para pararmos e pensarmos a respeito da escola então muitas questões surgem: Que propostas são viáveis? O que se pode fazer? Quais são as nossas prioridades? Qual a melhor forma de atendermos nossos alunos? Que conhecimentos possuímos como profissionais da educação? De que forma podemos contribuir para o desenvolvimento da comunidade? O que a comunidade espera de nós como educadores? O que é que nós mesmos esperamos? A que aspiramos? (CASTRO, 1992, p. 57)

A partir desta citação e dos questionamentos mencionados pela autora é possível perceber a importância deste assunto para a melhoria dos ambientes escolares no que tange às questões administrativas, de gestão, de planejamento, de estrutura organizacional e dos processos de seleção e desenvolvimento dos professores, fatores estes que podem contribuir para uma melhoria no sistema educacional como um todo.

Encontramos hoje algumas instituições de ensino com perfis mais arrojados e com ideias inovadoras. Seus ambientes possuem estruturas mais estratégicas e estão a cada dia se profissionalizando mais e se estruturando como empresas, passando a investir mais nos professores, desde a sua seleção até o acompanhamento do seu desempenho, atendendo assim as exigências do mercado cada vez mais competitivo.

Existe hoje uma preocupação maior destas instituições, tanto públicas quanto privadas, com uma melhor gestão das pessoas. Elas estão passando por grandes processos de modernização e se adaptando a este novo cenário, estão tentando se engajar e se manter atualizadas para atender as demandas provenientes do mercado atual, passaram a identificar a importância de captar profissionais a partir de um processo bem estruturado e que garante a contratação de forma mais assertiva contribuindo para os resultados organizacionais e educacionais. Esta prática pode impactar na sala de aula e no desempenho e formação dos alunos.

Então, se as instituições de ensino estão preocupadas em investir mais no seu capital humano, começam a entender que é preciso atrair e reter profissionais diferenciados e altamente qualificados com habilidades e competências específicas para aplicar as melhores práticas de ensino, trazendo inovação, a informação e a tecnologia para a sala de aula, desenvolvendo novas competências e agregando valor e conhecimento as novas gerações de alunos.

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

O RH, a seleção e as instituições de ensino

Neste contexto, entra em ação a área de Recursos Humanos, que até então fazia parte dos ambientes organizacionais e agora passa a ser vista pelas instituições de ensino como uma grande aliada, assumindo um papel importante para a identificação, seleção, contratação, qualificação e avaliação dos professores, estabelecendo e implantando novas metodologias e definindo competências capazes de atender e garantir uma boa qualidade de ensino e atendendo uma nova realidade de sala de aula.

Entendemos por Recursos Humanos, segundo Chiavenato:

A expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. As pessoas passam grande parte do seu tempo trabalhando nas organizações. As organizações requerem pessoas para as suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever as pessoas que trabalham nas organizações. (CHIAVENATO, 2006, p. 17)

Partindo deste conceito, e sabendo que esta área é responsável pelas pessoas e seus papéis, é importante também saber que ela vem se modificando ao longo dos anos, assumindo um papel diferenciado nas instituições de ensino,

que por sua vez, tinham a área de RH como apenas um Departamento de Pessoal, ou seja, uma área responsável pela admissão, contratação e desligamento das pessoas. Porém, como forma de melhoria contínua dos processos, adaptação aos novos conceitos, cenários e subsistência no mercado atual, estas instituições passaram a ver a área de Recursos Humanos como uma aliada para o seu crescimento, qualidade de ensino e serviços bem como sua posição frente ao mercado. O RH hoje tem um papel fundamental, tanto no que se refere ao planejamento e apoio à gestão escolar, quanto aos processos que envolvem a atração e retenção de talentos, neste caso a seleção e desenvolvimento dos seus profissionais.

Com estas mudanças, as instituições de ensino estão buscando melhorias nas suas estruturas e passam a ter um enfoque mais empresarial e organizacional do que somente o ensino. Podemos perceber esta mudança e importância da área de RH nas organizações a partir desta citação de Gramigna:

O conjunto de pequenas mudanças e o realinhamento na maneira de gerenciar pessoas vem apresentando benefícios inestimáveis aos negócios. A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, decentralizando-se, distribuindo responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-os para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. (GRAMIGNA, 2002, p. 3)

A partir desta nova visão do papel da área de RH e do posicionamento das instituições de ensino identificamos que uma destas mudanças envolve a questão da seleção de seus professores, que antes era feita apenas pela coordenação pedagógica e gestão administrativa. Hoje contam com a parceria e os conhecimentos específicos da área de RH. Esta união entre gestão, coordenação pedagógica e equipe de RH tem contribuído para os processos de seleção nas escolas, tanto de professores quanto dos demais profissionais, tornando a seleção mais efetiva.

Vamos entender o conceito de seleção:

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo após o recrutamento. O recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. Enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem. (CHIAVENATO, 2006, p. 185)

A partir desta definição fica claro o papel da área de RH no que se refere ao recrutamento e seleção de pessoas. Porém, se o conceito é o mesmo o processo na prática nem sempre é igual para todas as empresas e instituições. Encontramos diferentes processos conforme o tipo de organização, realizados conforme as políticas institucionais, objetivos e cultura de cada uma delas.

De toda forma, ao longo dos últimos anos as instituições de ensino vêm percebendo a importância de um processo mais estruturado e exigente para a seleção de seus docentes, fato que contribui para a melhoria da qualidade do seu ensino.

A seleção por competências

Neste processo de seleção, cada instituição tem uma sistemática diferente. Os processos de seleção em escolas públicas, por exemplo, são diferentes das privadas, normalmente sendo por concurso públicos. Algumas instituições realizam seus processos de seleção por editais ou, ainda, processos seletivos normais sem necessariamente ter uma divulgação formal. Outra questão é que algumas escolas possuem uma prática de identificação que parte da descrição de um perfil definido para o cargo, ou seja, estabelecem critérios como: formação, experiências profissionais, conhecimentos e habilidades específicas, tempo de prática docente, ou seja, de experiência, entre outras questões que são importantes para a atuação como professor. Para isso, elas definem algumas competências necessárias.

Vejam o conceito de competência pela ótica de alguns autores, iniciando com Marchesi:

Neste contexto de tensões e incertezas, nos últimos anos vem abrindo caminho, no campo educacional, um conceito já antigo, mas que adquiriu novo vigor: o de competência. Primeiro, foi aplicado à formação dos profissionais, portanto também dos futuros docentes; depois, propagou-se para o ensino fundamental. O conceito de competência profissional surgiu, inicialmente, para caracterizar e definir os aprendizados necessários à inserção no mercado de trabalho. As competências seriam definidas como as habilidades necessárias para se desempenhar uma determinada tarefa em um contexto laboral determinado. Dessa forma, as competências estabelecidas a partir da análise de tarefas e possuem um claro componente de eficácia e desempenho dos indivíduos frente a elas. (MARCHESI, 2008, p. 26).

Esta citação de Marchesi enfatiza a questão das competências, conceito cada vez mais disseminado nas organizações e que vem contribuindo para uma melhor formação dos profissionais das diversas áreas. As competências, tanto técnicas quanto comportamentais atreladas aos valores e cultura da organização, possibilitam a obtenção de melhores resultados e têm garantido uma melhor qualidade da educação e do ensino.

Ruzzarin, autor que atua mais nos ambientes organizacionais, propõe que:

A discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional. E não há dúvida de que o conceito propriamente de competência é, ao mesmo tempo, um dos conceitos mais empregados e um dos mais controversos no jargão da administração moderna. Diferentes conceitos, dimensões, usos e/ou aplicações tem marcado sua apropriação tanto nas empresas, quanto no mundo acadêmico. Isso exige que, ao se optar por um modelo baseado nesse conceito, as organizações dediquem-se a definir claramente qual será a abordagem a ser adotada sobre o conceito, alinhando-o a sua realidade. (RUZZARIN, 2010, p. 21)

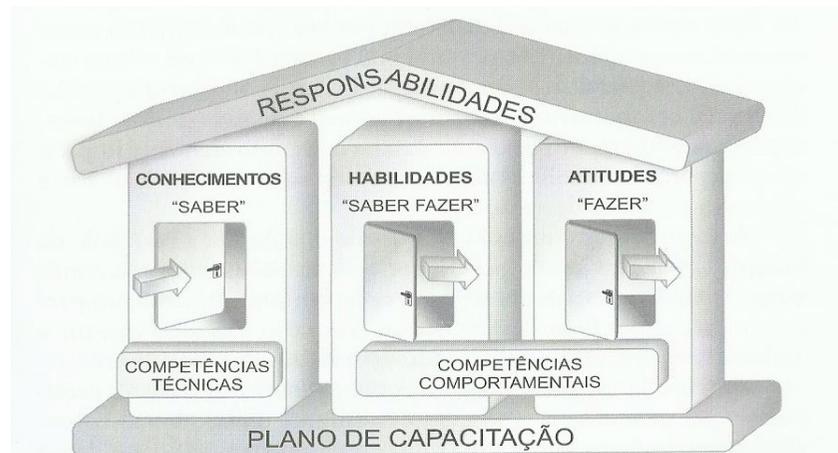
O autor ainda ressalta que competência é:

O conjunto dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes requeridas para cada posição dentro da organização. Indo mais além ainda, seria o somatório entre competências técnicas (conhecimentos) e as competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para as entregas de cada função. (RUZZARIN, 2010, p. 23).

Vejamos abaixo o quadro que representa o modelo de competências explicado acima por Ruzzarin:

Figura 1.
Sistema Integrado de
Gestão de Pessoas

Fonte: RUZZARIN, 2010, p. 23.



Nesta figura podemos observar claramente o conceito de competência, chamado CHA, e representado por uma imagem de uma casa¹, onde na base temos um plano de capacitação do profissional que deve ser elaborador para atender os pilares, ditos conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais atendem as responsabilidades do cargo, representando o telhado. As competências se dividem, ainda, em comportamentais e técnicas.

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

Delors, no livro **A educação para o século XXI: questões e perspectivas**, cita que:

O exercício de um ofício requer habilidade, competências, saberes acumulados ao longo do tempo por uma comunidade. Sua aquisição, qualquer que seja a maneira como se opera, faz parte da formação e contribui para a criação de uma identidade pessoal e de um reconhecimento social. (DELORS, 2005, p. 172)

Podemos observar com esta citação que todo o ofício ou trabalho executado por qualquer profissional requer que este apresente competências para o exercício de tal função, isto é, para uma melhor aplicabilidade da sua prática sobre as questões abordadas.

Ainda sobre o conceito de competência temos as contribuições de Perrenoud, que diz que competência é “[...] saber tomar decisão, mobilizar recursos e ativar esquemas (revendo e atualizando hábitos) em um contexto de complexidade. Tal complexidade é marcada por antagonismos, que se expressam, por exemplo, na dialética entre competência e competição [...]” (PERRENOUD, 2001, p. 8).

A partir desta citação, e voltando um pouco no tempo, vemos que desde o século XV já se utilizava o termo competência, traduzida inicialmente pela expressão “competir”, também atrelada a “revitalização”, acabando por gerar substantivos como: competição, competidor e competência.

Contudo, os autores apresentam referências semelhantes para a definição do termo e é possível concluir que tanto as características comportamentais quanto os conhecimentos são fatores fundamentais para de qualquer profissional no exercício de sua profissão.

Por fim, os ambientes organizacionais e as instituições de ensino vêm aplicando estes conceitos e métodos partindo do pressuposto de que todo profissional deve apresentar um conjunto de conhecimento “saber”, a partir de sua

¹ O modelo de competência apresentado pelo autor é comparado a figura de uma casa pelo fato do seu desenho possuir as características similares.

formação, habilidades “saber fazer”, ou seja, ter aptidão, experiência ou capacidade para fazer algo, e atitudes, “fazer”, que traduz a sua capacidade para aplicar na prática os seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais.

A experiência como competência do professor

Partindo do conceito que competência “é o conjunto dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes requeridas para cada posição dentro da organização” (RUZZARIN, 2010, p. 23), as habilidades se referem ao “saber fazer”, e sendo assim provem das experiências adquiridas por cada um de nós.

A partir disso, é importante um entendimento sobre o conceito de experiência, que ao contrário do que pensamos, vai muito além do que a própria palavra nos remete.

Diversos são os autores que abordam este conceito, desde Kant, Regel, Rousseau, Benjamin, entre outros, mas analisemos as contribuições de Dewey sobre este conceito.

Segundo John Dewey experiência não se coleciona, não se acumula, ela é construída e só tem sentido quando ancorada em experiências anteriores, e com isso não é um ponto de chegada e sim de partida para futuras experiências.

Vejamos a citação abaixo que ilustra um pouco mais o conceito de experiência segundo Dewey:

Quando experimentamos alguma coisa, agimos sobre ela, fazemos alguma coisa com ela; em seguida sofremos ou sentimos conseqüências. Fazemos alguma coisa ao objeto da experiência, e em seguida ele nos faz em troca alguma coisa: essa é a combinação específica de que falamos. A conexão dessas duas fases da experiência mede o fruto ou valor da mesma. A simples atividade não constitui experiência. (DEWEY, 1959, p. 152)

Então, se ao longo das nossas vidas vamos fazendo determinadas coisas, vivendo situações diferentes, sentindo ou sofrendo sobre cada fato ocorrido, obtendo novos aprendizados e formando novos conceitos e pensamentos, nas concepções de Dewey vamos adquirindo novas experiências.

Mas será que as experiências são aprendidas e aplicadas da mesma forma por cada pessoa? Como os professores levam as suas experiências para a sala de aula? Como considerar a experiência como competência na docência se cada indivíduo absorve as suas vivências de forma diferente? Como identificar que uma experiência profissional pode fazer a diferença na prática docente?

Sabemos que as pessoas são diferentes e que cada um absorve as suas vivências a partir do seus valores, crenças e formação. Nem sempre o que é vivido por determinada pessoa pode ser considerado como experiência, pois cada

um sente e age diferente sobre ela, cada indivíduo usa as suas vivências de forma diferente, não necessariamente transformando elas em experiências.

Com isso, todas as questões apresentadas acima nos remetem a um novo pensar sobre a seleção dos docentes. Devemos considerar que, ao selecionar um professor, é importante considerar as suas experiências profissionais e pessoais, pois não basta apenas ter um conhecimento específico, é necessário inseri-lo num contexto mais amplo, na realidade dos alunos.

Torna-se necessário então, incluir instrumentos e métodos de avaliação das práticas docentes e dos profissionais que se candidatam as instituições de ensino como professores. Estas ações podem ajudar a garantir que aquela experiência poderá ou não contribuir para a docência naquela instituição específica, pois cada escola tem suas características específicas e singulares. É importante que os profissionais, tanto do RH, quanto das áreas de gestão e pedagógica passem a analisar os currículos e os candidatos identificando as experiências relatadas e conferindo a veracidade das informações. Para isso é necessário propor novas formas de seleção, incluindo dinâmicas de grupo e entrevistas bem elaboradas que auxiliem no processo de escolha, possibilitando identificar se os dados do candidato conferem com a sua apresentação e desempenho nos processos seletivos. Quanto mais instrumentos forem possíveis incluir nas seleções, mais dados para a tomada de decisão e definição do melhor candidato serão coletados e irão possibilitar obter uma escolha mais assertiva.

Considerações finais

Ao longo deste artigo foi possível verificar alguns conceitos importantes para a readaptação e tomada de decisão das instituições de ensino com relação aos seus processos de seleção dos professores.

Foi possível identificar, partindo de bases conceituais, que a definição prévia de um perfil com base em competências pode contribuir para uma melhor seleção dos docentes, tendo em vista que elas estarão alinhadas com os valores institucionais.

Verificamos ainda a importância do conceito de experiência para a prática docente e as suas contribuições para o processo de transformação dos profissionais a partir da sua reflexão sobre o vivido e mudança de comportamento para novas experiências.

Contudo, quanto mais alinhado estiver o processo de seleção com as necessidades da instituição em questão, melhor será o resultado da sua captação de profissionais para a formação das suas equipes e, com isso, o seu maior produto que é a educação será de melhor qualidade e atenderá com mais precisão as necessidades da sua clientela.

Referências

- CASTRO, Marta Luz Sisson de; FRANCO, Maria Estela Dal Pai. **A prática da educação no Brasil: um debate em aberto**. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE Região Sul, 1992.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas: como agregar talentos à empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DELORS, Jacques. **A educação para o século XXI: questões e perspectivas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- DEWEY, John. **Democracia e educação**. 3. ed. São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1959.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- MARCHESI, Álvaro. **O bem-estar dos professores: competências, emoções e valores**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- PERRENOUD, Philippe. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2010.
- RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

Endereço para correspondência:

Carolina Schaan Pessano
Rua Garibaldi, no 1117/304 – Bom Fim
90035-051 Porto Alegre, RS, Brasil
<cspessano@gmail.com>

Recebido em: dezembro/2014

Aceito em: julho/2015