



Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

A Gestão de Recursos Humanos como ferramenta de melhoramento na qualidade do Ensino Superior

Human Resource Management as a tool for improving the quality of Higher Education

Ermingarda Henriques Mungoi

Resumo

O RH como ferramenta Seleção das Instituições de Ensino entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus funcionários no alcance de seus objetivos. Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. Enquanto Ulrich refere-se mais aos aspectos operacionais e processuais da área de RH, citando as questões de cargas, contratações, comunicação, remunerações e os impactos na competitividade, Milkovich e Boudreau fazem referência às relações de trabalho que são condicionantes, indo além da estrutura física, e complementam, com certo ar poético, que «as pessoas trazem o brilho da criatividade para a empresa». É possível identificar, com essas percepções iniciais, alguns objetivos dessa área, tanto com relação às questões operacionais, quanto às humanas. A área de RH, que tem suas origens na época da Revolução Industrial, tem sido modificada ao longo das últimas décadas, inclusive na sua nomenclatura, e principalmente no papel que vem exercendo nas organizações. Inicialmente, foi chamada de Recursos Humanos e depois, por questões de legislação e influência nas relações trabalhistas, passou a ser chamada de Administração de Pessoal.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, Pessoas e trabalho.

Abstract

HR as a tool for the Selection of Educational Institutions it is understood as a series of integrated decisions that form labor relations; Its quality directly influences the ability of the organization and its employees to achieve their goals. Even though physical facilities, equipment, and financial resources are necessary for the organization, people – human resources bring the brilliance of creativity to the company. While Ulrich refers more to the operational and procedural aspects of the HR area, citing the issues of positions, hiring, communication, compensation and the impacts on competitiveness, Milkovich and Boudreau refer to the working relationships that are established, going beyond the physical structure, and add, with a certain poetic air, that people bring the brilliance of creativity to the company. It is possible to identify, with these initial perceptions, some objectives of this area, both in relation to operational and human issues. The HR area, which has its origins at the time of the Industrial Revolution, has changed over the last few decades, including in its nomenclature, and especially in the role it has been playing in organizations. Initially, it was called Human Resources and then, for reasons of legislation and influence on labor relations, it was called Personnel Administration

Keywords: Human Resources, People and Work.

Introdução

Nos dias de hoje as instituições de Ensino Superior modernizam seus processos de forma para se adaptarem às exigências do mercado e ao cenário mundial. Com base nisso valorizamos alguns processos, sendo um deles a seleção de docentes. Neste contexto há uma restrição deste processo como forma de garantir contratações mais assertivas e com maior valor agregado aos resultados organizacionais e atendimento às demandas da sociedade. Sendo o processo de seleção de pessoas uma etapa importante em qualquer tipo de organização, partindo da premissa de que as pessoas são o

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

bem mais valioso que ela possui, as instituições de Ensino Superior têm um maior cuidado e investimento no seu capital humano, atraindo e retendo profissionais diferenciados e mais treinados, com habilidades e competências específicas e que aplicam as melhores práticas de ensino na sala de aula, buscando mais inovação, informação, conhecimento, tecnologia e relação teoria x prática. Algumas instituições de ensino com perfis mais arrojados e com ideias mais inovadoras estão a cada dia se profissionalizando mais e se estruturando como empresas, passando a investir mais no seu corpo docente, desde a seleção até o acompanhamento do seu desempenho, tudo isso pelo fato do mercado de trabalho estar modificando seus métodos de gestão e fomentando a busca dessas instituições para serem diferenciais competitivos. Indo mais além, é possível perceber hoje, uma preocupação maior das instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas, com a melhor gestão das pessoas. Eles também passam por grandes processos de modernização e se adaptam a esse novo cenário, tentando se engajar e se manter atualizados para atender às demandas provenientes desta nova era, passando a identificar a importância de captar profissionais a partir de um processo bem estruturado e que possibilita a contratação de forma mais assertiva, contribuindo para os resultados organizacionais e educacionais.

As Instituições De Ensino

Além do investimento nas questões institucionais, nos métodos de trabalho, no novo olhar para a escola, é preciso que haja foco também para o corpo docente: foco que valorize esses profissionais, que permita que seu trabalho seja realizado da melhor forma, com boas condições físicas e humanas, alinhados aos objetivos e valores da instituição que representa, garantindo melhores resultados, tanto para a instituição quanto para o público que ela atende - tendo em vista que, contemporaneamente, A profissão docente é tida como uma profissão docente de risco físico e mental, que vem perdendo o reconhecimento social e status e vem sendo desvalorizada. O professor hoje, com todas essas questões, vem sofrendo do que é chamado de mal-estar docente. Para isso, é preciso atrair e reter profissionais diferenciados e altamente especializados com formação, habilidades e competências específicas para aplicar as melhores práticas de ensino, trazendo inovação, a informação e a tecnologia para a sala de aula, desenvolvendo novas competências e agregando valor e conhecimento às novas gerações de alunos. Essas instituições passam então, a entender a importância de uma estrutura que contempla uma área que tem o objetivo de fazer a gestão de todos os processos que envolvem as pessoas, desde a sua entrada até o seu desligamento da empresa, considerando toda a sua trajetória profissional neste ambiente.

O RH como ferramenta Seleção das Instituições de Ensino

Segundo Ulrich (1998, p. 33), a área de RH está relacionada aos “[...] próprios processos

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

organizacionais de uma empresa (como, por exemplo, lotação de cargos, contratação, comunicação e remuneração), que ditam o modo como o trabalho é realizado”. Dessa forma, entende-se que o RH envolve uma série de decisões integradas que estruturam as relações de trabalho, cuja qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus colaboradores em atingir seus objetivos. Embora as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para o funcionamento organizacional, são as pessoas, os recursos humanos, que trazem o brilho da criatividade para a empresa. Essa abordagem refere-se aos aspectos operacionais e processuais da área de RH, ao tratar de questões como cargos, contratações, comunicação e remuneração, bem como de seus impactos na competitividade e nas relações de trabalho estabelecidas, indo além da estrutura física. Complementa-se, assim, com um certo ar poético ao afirmar que as pessoas trazem o brilho da criatividade para a empresa, permitindo identificar, a partir dessas percepções iniciais, alguns objetivos da área, tanto no que se refere às questões operacionais quanto às humanas. A área de RH, que teve origem no período da Revolução Industrial, vem se modificando ao longo das últimas décadas, inclusive em sua nomenclatura e, principalmente, no papel que passou a exercer nas organizações. Inicialmente denominada Recursos Humanos, posteriormente passou a ser chamada de Administração de Pessoal, em função das exigências legais e da influência nas relações trabalhistas. Com o passar do tempo, evoluiu para Administração de RH, Desenvolvimento de Pessoas e Gestão de Pessoas. Além dessas denominações, algumas organizações, de acordo com suas características, visão, valores e cultura, referem-se a essa área como Setor de Pessoas. Nos ambientes educacionais, o RH também assumiu um papel diferenciado, pois antes era visto apenas como um Departamento de Pessoal, responsável pela admissão, contratação e desligamento de colaboradores. Contudo, como forma de promover a melhoria contínua dos processos, adaptar-se a novos conceitos e cenários e garantir a subsistência no mercado atual, bem como atualizar seus serviços, as instituições de ensino passaram a reconhecer o RH como um aliado para o crescimento institucional, a qualidade do ensino e dos serviços, além de sua posição frente ao mercado. Assim, o RH passou a desempenhar um papel relevante tanto no planejamento e na gestão escolar quanto nos processos de atração e retenção de talentos, especialmente no que se refere à seleção e ao desenvolvimento de seus profissionais. Essa mudança e a importância da área de RH nas organizações são tratadas como:

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, descentralizando-se, distribuindo responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-os para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

Complementando essa questão, destaca-se que “o fundamental é compreender que,

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

independentemente do modelo de planejamento direcionado a recursos humanos que a organização venha a utilizar, na maioria das vezes, a participação da área de gestão de pessoas é inevitável”. Considerando as percepções desses autores, tornam-se claras as contribuições dessa área, independentemente do segmento da empresa, atuando de forma benéfica nas questões que envolvem as pessoas e impactando diretamente os resultados organizacionais. Com base nisso, as instituições de ensino, ao buscarem melhorias em suas estruturas e passarem por processos de mudança, vêm reconhecendo a importância de adotar um enfoque mais empresarial e organizacional, e não apenas pedagógico, fato que tem interferido significativamente na qualidade da educação e na formação de seus profissionais e do público atendido, neste caso alunos, familiares e comunidade. A partir dessa nova compreensão do papel da área de RH, as instituições de ensino passaram a modernizar seus processos, dentre os quais se destaca a seleção de docentes, que anteriormente era realizada, em sua maioria, pela coordenação pedagógica e pela gestão administrativa. Atualmente, essas instituições contam com a parceria e os conhecimentos específicos da área de RH, que integra a gestão, a coordenação e a própria equipe de recursos humanos nos processos seletivos, tanto de professores quanto dos demais profissionais, tornando a seleção mais assertiva e efetiva. Praticamente todo processo de recrutamento envolve um encontro com um ou mais membros da organização, sendo esse grupo geralmente composto por um representante do departamento de recursos humanos e podendo incluir também supervisores, colegas e até subordinados. Considerando que poucas informações sobre a empresa e o cargo podem ser conhecidas antecipadamente, os candidatos tendem a utilizar as características dos recrutadores como indicadores dos atributos do trabalho que não podem observar diretamente, bem como da probabilidade de receberem uma oferta. Diante disso, é possível concluir o quanto a parceria entre o RH e as demais áreas contribui para melhores resultados no processo seletivo, tornando-o mais assertivo e eficaz. Retomando os conceitos que permeiam a área de RH, apresentam-se alguns significados relacionados ao recrutamento e à seleção, com base em diferentes autores. A partir dessas definições, evidencia-se o papel da área de RH no contexto do recrutamento e seleção de pessoas; contudo, embora na teoria os conceitos sejam semelhantes, na prática os processos nem sempre ocorrem da mesma forma em todas as empresas e instituições. No caso das instituições de ensino, observa-se uma maior complexidade nesse processo, considerando que os profissionais que atuam nesse segmento, especialmente o professor, exercem um trabalho diferenciado, com impacto direto na formação dos indivíduos. Nessa perspectiva, Nóvoa (1999, p. 30), ao abordar esse grupo de profissionais, apresenta uma contribuição relevante ao afirmar que:

Os docentes constituem um dos mais numerosos grupos profissionais das sociedades contemporâneas, o que, por vezes, dificulta a melhoria do seu estatuto socioeconómico. Toda a gente conhece um ou outro professor que não se investe na sua profissão, que não possui as competências mínimas, que procura fazer o menos

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

possível. O professorado no seu conjunto é penalizado pela existência destes ‘casos’, que a própria profissão não tem maneira de resolver: os colegas estão amarrados por uma ‘solidariedade’ muitas vezes deslocada; os diretores das escolas recusam-se a intervenções suscetíveis de todos os seus membros; etc. Neste sentido, parece fundamental dotar a profissão docente dos mecanismos de seleção e de diferenciação, que permitam basear uma carreira docente no mérito e na qualidade.

A partir dessa citação, é possível observar a importância de estabelecer um processo de seleção com definição prévia das competências exigidas para a função docente, pois é justamente nessa etapa que se identificam os profissionais diferenciados, considerando que, no campo educacional, existem professores mais e menos qualificados, aqueles que investem em sua carreira e aqueles que não demonstram essa preocupação. Muitos docentes investem em sua própria formação e qualificação, visto que as instituições de ensino, especialmente as privadas, possuem limitações para investir nesse aspecto, embora, por outro lado, exijam que esses profissionais possuam titulação de mestrado e doutorado como forma de manter seu diferencial competitivo enquanto instituição. Faz parte do senso comum a ideia de que ensinar se aprende ensinando e que, portanto, não é necessário preparo específico para ser professor; contudo, tal concepção não se sustenta, uma vez que a docência representa um desafio e exige conhecimentos, competências e preparação específica para o seu exercício. Nesse contexto, as instituições de ensino têm se mostrado mais atentas aos processos de captação, buscando identificar profissionais com maior qualidade e melhores condições para o desempenho da função, selecionando aqueles que apresentam maiores méritos para a contratação. O papel do professor tem sido cada vez mais observado e criticado no cotidiano educacional, o que tem levado as instituições a se mobilizarem e a adotarem mecanismos e critérios de seleção mais eficazes, voltados à identificação de um novo perfil docente, que demanda habilidades e competências alinhadas aos contextos contemporâneos da educação e da sociedade. Torna-se, assim, necessário estabelecer um processo que contribua para um atendimento de maior qualidade aos alunos e, conseqüentemente, para o seu desenvolvimento e formação pessoal e profissional. A forma de seleção nas instituições públicas difere daquela adotada pelas instituições privadas, uma vez que as primeiras selecionam seus docentes por meio de editais e concursos públicos, enquanto as segundas utilizam procedimentos como análise curricular, entrevistas e apresentação de miniaulas. Outro aspecto relevante refere-se à abrangência das instituições, pois o processo seletivo apresenta diferenças entre escolas de educação básica e instituições de ensino superior, como faculdades e universidades. Existem diversas formas de recrutamento, e cada instituição adota aquela que considera mais adequada, podendo ocorrer por meio de anúncios em jornais, publicações em diário oficial, divulgação de editais no site institucional, entre outras possibilidades, variando conforme o tipo de instituição, seja ela pública ou privada. O recrutamento configura-se como um processo bilateral, cujas mensagens não servem apenas para evidenciar a qualidade esperada dos candidatos, mas

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

também funcionam como sinalizadores da imagem e da filosofia da organização perante os próprios candidatos, o governo e a comunidade em geral. Franco (2002, p. 21) ressalta ainda a importância do preparo do selecionador, ao afirmar que:

[...] precisará ter um domínio muito amplo do ambiente e da cultura da empresa, relacionar-se com todos os setores e assumir riscos. É exatamente no recrutamento e seleção que se localiza agora uma das áreas estratégicas de maior importância para as organizações: o fornecimento dos talentos necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

Esses aspectos devem ser cuidadosamente analisados e utilizados como base para a condução de um bom processo de seleção, considerando que todo profissional contratado deve apresentar características compatíveis com a instituição que irá representar, fator de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho. Para finalizar, é relevante acrescentar a esse processo as considerações relacionadas à seleção de pessoas, que pode ocorrer de forma interna ou externa. O recrutamento externo busca profissionais no mercado, fora da instituição, e apresenta como vantagem a incorporação de “sangue novo”, ou seja, pessoas com novas experiências e uma visão de mercado diferenciada para a organização. Em contrapartida, os processos internos favorecem a valorização dos chamados “profissionais da casa”, contribuindo para a melhoria do clima organizacional, do desempenho dos professores e estimulando a busca contínua dos colaboradores por desenvolvimento e aprimoramento, uma vez que quanto mais capacitados e qualificados, maiores são as chances de progressão na carreira. Nesse sentido, a seleção interna apresenta vantagens como menor custo, maior rapidez, maior segurança, oferta de oportunidades aos colaboradores, além de promover maior satisfação e motivação por meio das possibilidades de crescimento profissional, bem como o aproveitamento dos investimentos realizados em treinamento e desenvolvimento. Contudo, esse processo deve ser cuidadosamente estruturado para evitar conflitos de interesse, competição excessiva e expectativas inadequadas, que configuram algumas das desvantagens dessa prática. Ainda assim, uma seleção bem conduzida pode gerar benefícios significativos, impactando positivamente a atuação do professor, uma vez que, quanto mais a organização investe em seus recursos humanos e em programas de atração e retenção de talentos, menor tende a ser o impacto financeiro relacionado à rotatividade de pessoal, pois contará com colaboradores mais fidelizados e adaptados à instituição, reduzindo a necessidade de novos investimentos para adaptação de profissionais às normas organizacionais. No que se refere aos benefícios, estes correspondem ao conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, cujo somatório compõe a remuneração do empregado. Conforme Araújo e Garcia (2010, p. 142)

[...] os benefícios sociais envolvem as condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas. Ao contrário dos trabalhadores diretos, a qual varia de acordo com a posição, a remuneração indireta será, a princípio, comum a todas as

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

pessoas da organização, observando as regras previstas para cada benefício. Atente-se para a expressão do princípio, pois é fato que algumas organizações beneficiam apenas parte de sua estrutura social como, por exemplo, viagens e carros de luxo não necessariamente para a realização de todas as atividades profissionais, mas a ideia dos benefícios sociais não é essa. Os benefícios sociais são oferecidos por motivações diferentes e de acordo com os objetivos da organização.]

Seleção por Competências

A seleção é um processo que interfere em diversos aspectos e ambientes, sendo um deles a sala de aula. Por essa razão, é fundamental que, nessa etapa, as instituições e os profissionais de RH estejam atentos a determinadas ações, de modo a alcançar maior eficácia na contratação, especialmente de docentes, foco desta pesquisa. Uma forma de tornar a seleção mais assertiva consiste em definir previamente as atividades que compõem o cargo de professor, suas características pessoais e/ou profissionais, o tempo de experiência na profissão, entre outros critérios. Para o exercício da atividade docente, assim como de qualquer outra função, devem ser consideradas determinadas competências que descrevem cargos, atividades e funções dentro de uma organização, independentemente do seu segmento. Sobre o conceito de competência, diversos autores apresentam definições que contribuem para uma melhor compreensão dessa temática. Ao retomar a origem do termo, observa-se que, desde o século XV, já se utilizava a palavra competência, inicialmente associada à expressão “competir”, relacionada também à ideia de “revitalização”, o que deu origem a substantivos como competição, competidor e competência. Nessa mesma linha de pensamento, destaca-se Perrenoud (2002, p. 140), ao referir-se a esse termo, afirmando que:

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

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

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

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

Ao se referirem ao termo competência, especialmente no que diz respeito ao papel do professor, compreende-se que a docência representa um desafio e exige conhecimentos, competências e preparação específica para o seu exercício. Outra questão relevante refere-se ao exercício da liderança formal nas organizações, pois, nas instituições de ensino, não apenas coordenadores e diretores exercem funções de liderança, mas também o professor, que atua como líder de sua turma, de seu grupo de alunos e, ainda, desempenha papéis relacionados à gestão administrativa e de processos dentro da escola. O professor pode ser considerado um gerente ao organizar, planejar, executar e avaliar suas atividades, o que evidencia que esse papel, além de desafiador, não é simples e deve ser cuidadosamente observado, cabendo às instituições de ensino superior aprimorarem seus processos de seleção de docentes, considerando as habilidades e competências exigidas para a função e buscando captar profissionais diferenciados. Diante das definições e interpretações apresentadas, torna-se evidente que uma das etapas fundamentais do processo de seleção é a identificação de competências, sendo necessário que os candidatos às vagas apresentem um conjunto de conhecimentos, ou saberes, adquiridos por meio de sua formação; habilidades, ou seja, o saber fazer, que envolve aptidão, experiência ou capacidade para executar determinadas atividades; e atitudes, relacionadas ao fazer propriamente dito, que traduzem a capacidade do profissional de aplicar, na prática, seus conhecimentos técnicos e habilidades pessoais, considerando tanto as características comportamentais quanto os conhecimentos como fatores essenciais para o exercício da profissão. Além da definição de competências, algumas instituições utilizam técnicas diferenciadas no processo seletivo, como dinâmicas de grupo, testes técnicos, testes psicológicos voltados à identificação de tipos de personalidade, estilos de liderança e comportamento no trabalho, entrevistas coletivas ou individuais, análise de casos, apresentações em miniaulas, entre outras, de acordo com a cultura organizacional. Até este ponto, a discussão concentrou-se na seleção de docentes que atuam em ambientes presenciais, como as salas de aula; contudo, existem outras modalidades de ensino que envolvem contextos distintos, como os ambientes virtuais. Os profissionais que atuam na modalidade de ensino a distância (EAD) também devem possuir competências específicas, que nem sempre coincidem com aquelas exigidas dos professores que atuam em salas de aula físicas, considerando que as plataformas de EAD já são uma realidade e atendem alunos e trabalhadores que não conseguem participar de forma presencial. Para esses profissionais, devem ser identificadas competências diferenciadas, conforme apontado na citação, uma vez que essa atuação é tanto responsabilidade do professor quanto do aluno, sendo que professores e tutores exercem atividades docentes, e o discurso da flexibilidade e da autonomia, em muitos casos, acaba se traduzindo em sobrecarga de trabalho, com elevado número de alunos e exigências por competências que o tutor ainda não domina plenamente. Essa realidade evidencia a necessidade de reflexão sobre as condições de trabalho desses profissionais docentes, bem como sobre os aspectos relacionados à gestão de pessoas desse grupo. As organizações, independentemente do segmento em que atuam, podem aplicar esse conceito e método, visto que todo profissional deve apresentar um conjunto de conhecimentos, o saber, oriundos de sua formação; habilidades, o saber fazer, que envolvem aptidão ou capacidade para realizar atividades; e atitudes, o fazer, que expressam a capacidade de aplicar, na prática, conhecimentos técnicos e habilidades pessoais. Por fim, é fundamental que o profissional da educação busque continuamente aprimorar sua formação, uma vez que seu desenvolvimento impacta diretamente a sala de aula e o aluno. Contudo, independentemente da instituição, os professores necessitam de motivação e estímulo para continuar exercendo sua profissão da melhor forma, acreditando em seu potencial e valorizando sua formação e seus objetivos profissionais. Esses profissionais, que vêm se adaptando a novos contextos educacionais e se reinventando constantemente para se manterem atualizados, também precisam adequar-se às novas exigências, modelos e cenários das organizações e instituições de ensino, buscando constante atualização, uma vez que o processo de desenvolvimento ocorre a partir do empenho de todas as partes envolvidas, alunos e professores, professores e instituições de ensino, escolas e governos, governos e sociedade. Diante disso, algumas ações podem ser adotadas com o objetivo de qualificar as competências, tais como:

1. Criar uma política de contratação coesa com os valores da escola: Isso pode ajudar a garantir que

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

os novos funcionários sejam cumpridos com a cultura e os objetivos da escola.

2. Promover e zelar pelo bem-estar dos colaboradores: A satisfação dos funcionários é fundamental para o sucesso da escola. Oferecer benefícios, oportunidades de desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho saudável pode ajudar a manter os funcionários motivados e engajados.

3. Criar estratégias para capacitação e desenvolvimento no ambiente de trabalho: Oferecer treinamento e desenvolvimento profissional pode ajudar os funcionários a melhorar suas habilidades e desempenho, o que pode ter um impacto positivo na qualidade do ensino.

4. Descobrir e implementar ferramentas para o desenvolvimento da cultura organizacional: A cultura organizacional é um fator importante na qualidade do ensino e no ambiente de trabalho. Identificar como falar, valores e comportamentos que são importantes para a escola e implementá-los em toda a organização pode ajudar a criar um ambiente positivo e produtivo.

5. Mostrar aos colaboradores e professores a possibilidade de promoções: Oferecer oportunidades de crescimento profissional pode ajudar a manter os funcionários motivados e engajados.

6. Distribuição das tarefas de forma organizada e adequada entre os colaboradores: Isso pode ajudar a garantir que as tarefas sejam concluídas de maneira eficiente e eficaz, o que pode ter um impacto positivo na qualidade do ensino.

7. Garantir a satisfação no desempenho das atribuições a todos que atuam na instituição: Isso pode ajudar a garantir que todos os funcionários se sintam valorizados e motivados, o que pode ter um impacto positivo na qualidade do ensino.

8. Ter um processo seletivo estruturado garantindo qualidade ao procedimento, objetivando minimizar falhas na contratação: Isso pode ajudar a garantir que os novos funcionários sejam integrados e compatíveis com a cultura da escola.

Conclusão

É através do trabalho que o homem produz bens e serviços, garante sua sobrevivência, se relaciona com os outros homens e constrói uma vida melhor. E o trabalho assume, então, extrema importância na vida dos seres humanos. Afinal, o homem só se sente realizado em sua vida pessoal e familiar quando encontra satisfação no seu trabalho. Sabe-se, hoje, que os trabalhadores desempenham um papel muito importante no progresso e na manutenção das empresas no mercado. Buscando conciliar, atender os interesses e necessidades das organizações e das pessoas que nelas trabalham, atuam na administração de pessoal e recursos humanos.

A área de RH, que ainda faz parte mais dos ambientes organizacionais do que dos educacionais, tem um papel bem importante nesta etapa e pode ajudar neste processo, considerando sua expertise nas questões que envolvem tanto fatores pessoais como profissionais, bem como habilidades e atitudes para trabalhar com pessoas com as características e competências mais



Ano VI, v.1 2026 | submissão: 04/01/2026 | aceito: 06/01/2026 | publicação: 08/01/2026

adequadas para a função e que apresentam detalhes com os valores institucionais, fator-chave para o sucesso da atuação deste em qualquer instituição que para atuar.

A partir destas reflexões, concluímos que esse tema é de extrema relevância e cabe aos profissionais de RH e da gestão das instituições de ensino um novo olhar para os processos seletivos dos seus futuros docentes, considerando que esta categoria de profissionais é responsável por um processo importante e que faz parte da formação dos indivíduos, e que pode contribuir para a criação de um mundo e uma sociedade mais igual e melhor para todos.

Referencias Bibliográficas

Araujo, L. G., & Araujo, G. (2010). *Gestao de Pessoas. (Atlas, Ed.)* Sao Paulo: Edicao Compacta.

franco, S. (2002). *Recrutamento e Seleccao: A hora da verdade*. Sao Paulo: Makron Books.

Marchesi, A. (2008). *O bem estar dos Docentes, Competencias, emocoes e valores*. Porto Alegre: Artmed.

Novoa, A. (1999). *Profissao Professor*. Portugal.

Perrenoud, P. (2001). *Ensinar: agir na Urgencia, decidir na incerteza*. Porto Alegre.

Ruzzarin, R., Amaral, A. P., & Simionovschi, M. (2006). *Sistema integrado de Gestao de Pessoas com base em competencias*. Porto Alegre: AGE.