

## Os Desafios do Recrutamento e Seleção de Docentes do Curso Superior de Administração: um estudo em Belo Horizonte

**Autoria:** Sirlene Aparecida Carvalho Bezerra, Diogo Henrique Helal

### **Resumo:**

O crescimento de Instituições de Ensino Superior privadas no país tem levado a uma demanda cada vez maior por mão-de-obra docente qualificada. Nesse contexto, os responsáveis nas IES pelo recrutamento e seleção de docentes devem ter uma percepção mais aguçada, a fim de identificar nos candidatos as habilidades e competências exigidas para a sua atuação. Esse trabalho tem por objetivo identificar quais os principais desafios encontrados pelos Coordenadores de Curso de Administração no recrutamento e seleção de docentes. Para realização desse estudo, foram entrevistados seis coordenadores de curso de Administração de IES Privadas em Belo Horizonte, escolhidos com base no critério de tipicidade e acessibilidade. Tal critério refere-se à nota do ENADE, detida pelo curso em 2006. A composição final da amostra foi a seguinte: um curso que obteve nota “5”, dois cursos nota “4”, dois cursos nota “3” e um curso nota “2”. Os resultados mostram que um dos principais desafios para o recrutamento e seleção de docentes é encontrar professores qualificados, que reúnam a formação profissional (experiência) e a formação acadêmica na área do curso. Em relação ao recrutamento e seleção utilizados nas IES entrevistadas, notou-se que as etapas adotadas são semelhantes. Para o recrutamento, utilizam-se basicamente a análise de currículos e a indicação. Já as etapas para a seleção são: entrevistas, aula expositiva e bancas de avaliações. Percebe-se que a nota do ENADE obtida pelo curso exerce pouca ou nenhuma influência em relação aos processos de contratação e aos desafios enfrentados. As instituições buscam profissionais qualificados e interessados, com vocação para a sala de aula.

### **Introdução:**

O Brasil enfrenta grandes problemas em relação a sua força de trabalho. A qualidade e o acesso à educação, ainda precários, são fatores que afetam diretamente o desenvolvimento do país. Mesmo com a ampliação do acesso à educação por meio dos projetos de inclusão social do Governo Federal, reclama-se uma diminuição da qualidade do ensino em todos os níveis, desde a educação básica até a superior.

Para Mendes (2008, p. 01), “a educação está passando por transformações no seu mercado e na forma de atuação, com a globalização do ensino”. O aumento na oferta de vagas de cursos superiores oferecido por inúmeras faculdades particulares abertas em todo o país leva a uma grande demanda por profissionais da educação.

Segundo Pastore (2008, p. 8), mesmo considerando “as deficiências do nosso ensino, os serviços educacionais têm boas perspectivas de crescer como fonte de emprego e trabalho”.

Assim, a busca por mão-de-obra qualificada nesse setor passa a ser cada vez mais complexa e demorada. Nota-se ainda que as exigências em relação ao perfil docente têm mudado em uma velocidade bastante considerável, trazendo novos desafios ao recrutamento e seleção de tais profissionais.

Diante de todas essas mudanças, deve-se buscar um corpo docente mais qualificado e preparado, que tenha habilidade e capacidade de se adequar às constantes modificações que ocorrem no setor da educação, principalmente, em relação ao perfil profissional docente.

Todos esses fatores fazem com que os coordenadores de curso em IES enfrentem grandes desafios na hora de contratar profissionais. Esse trabalho tem como objetivo descrever quais os principais desafios encontrados pelos Coordenadores de Curso de Administração no recrutamento e seleção de docentes em IES Privadas em Belo Horizonte? Intenciona-se, ainda, descobrir se a nota que o curso obteve no Enade influencia o modo como são recrutados e selecionados os candidatos a docentes, bem como a percepção dos coordenadores em relação aos desafios nesse processo.

### **Mercado de Trabalho no Brasil**

As mudanças em relação a força de trabalho aliados a um mercado cada vez mais dinâmico e rodeado de informações trazem significativas alterações na maneira de realizar uma tarefa e no desempenho de cargos, por exemplo.

Sendo assim, os profissionais que desejam ocupar uma vaga no mercado de trabalho hoje, devem, acima de tudo, manter-se em constante processo de atualização e ainda buscar adquirir habilidades que são demandas pelo mercado: criatividade, ser proativo, falar diversos idiomas, capacidade de trabalhar em equipe, ser inovador.

São tantas habilidades exigidas que, às vezes, fica difícil adequar-se ao ritmo frenético do mercado. É preciso, contudo, acompanhar essas mudanças e ficar atento ao tipo de profissional que o mercado procura. Segundo Pastore (2007, p. 01), “muitas vagas não estão sendo preenchidas por falta de pessoal qualificado”.

Nota-se a necessidade de qualificar a mão-de-obra brasileira e para isso é preciso investir na qualidade da educação e no incentivo a cultura, uma vez que esses fatores influenciam na capacidade de uma pessoa se manter empregável. De acordo com Pastore (2008, p. 5), “para tornar as pessoas mais empregáveis, capacitação é essencial. E a melhoria do nosso sistema de ensino é urgente”. Para o autor, o mercado de trabalho está se tornando muito exigente. As empresas querem profissionais curiosos, que têm a capacidade de apreender continuamente, e para isso uma boa educação é fundamental (PASTORE, 2008). Além disso, as empresas estão atentas ao capital social dos seus colaboradores, que de acordo com Pastore (2008, p. 6), é o “conjunto de valores, atitudes, hábitos e condutas que marcam o modo de ser das pessoas”.

De acordo com Helal (2005), o capital humano, basicamente escolaridade e experiência, é muito importante para a inserção no mercado de trabalho, mas outros fatores também podem influenciar no acesso ao emprego, como é o caso do capital cultural, ou seja, da bagagem cultural acumulada pelas pessoas ao longo de sua vida, bem como da rede de relacionamentos (capital social) constituída em sua trajetória tanto acadêmica quanto profissional.

Para qualificar a mão-de-obra no Brasil, é necessário investir na capacitação dos profissionais da educação que é a base para a constituição de uma força de trabalho competitiva e inovadora. A educação, por sua “abrangência social de caráter formativo do indivíduo e de sua inserção na sociedade” (REIS, 2002, p. 16), tem papel fundamental no processo de qualificação das pessoas que estarão disputando vagas no mercado de trabalho.

Martins (2000) aponta a importância do ensino superior para o processo de desenvolvimento do país, sendo responsável por fornecer pessoal qualificado em diversas áreas do conhecimento e que possam suprir a demanda do mercado de trabalho. Segundo Reis (2002, p. 49), “a captação de talentos e competências desenvolvidas nos indivíduos em sua formação vinculam-se as competências dos docentes, como agentes formadores e que, portanto, necessitam atualizar-se e sintonizar-se com a demanda do mercado”.

De acordo com Donas (2003, p. 46), “a educação continuada já não pode ser considerada como uma extensão esporádica da educação regulamentada, mas deve ser planejada e antecipada, criando nos profissionais atitudes e os procedimentos que lhes permitam aproveitá-la adequadamente”. Essa realidade já pode ser observada nos diversos setores da economia, não basta mais ter apenas um curso superior é preciso ir além para ocupar uma vaga no mercado de trabalho.

De outro lado, ainda nesse debate, observa-se que o setor da educação no país passa por um período de grandes transformações. As fusões e aquisições de instituições de ensino superior ocorridas nos últimos meses “revelam a nova face do mercado de ensino superior” (MENDES, 2008, p. 01). A tendência é de crescimento, pois o potencial de mercado é grande, já que há muitas pessoas que ainda não estão cursando uma faculdade. Tem-se

consequentemente uma forte demanda por professores de ensino superior.

A profissão docente tem passado por grandes mudanças. Hoje, é exigido de um professor “sólidos conhecimentos teóricos e práticos, capacidade de reflexão, comunicação, flexibilidade, proatividade, trabalhar em equipe, e ainda, contextualização” (REIS, 2002, p. 18). Com todas essas mudanças, um profissional que deseja lecionar em um curso superior deve, acima de tudo, manter-se em contato com o mercado de trabalho. Ele dita as regras do jogo e determina qual o tipo de profissional necessita.

Para Reis (2002, p. 8), “as exigências impostas pelo mundo atual procuram no profissional docente um acervo de saberes e conhecimentos corporificados nas constantes atualizações requeridas pelo mercado de trabalho, pelas organizações e pela sociedade”. Portanto, as IES devem buscar um corpo docente capacitado, que além de possuir as competências técnicas exigidas ao cargo, sejam capazes de manter-se atualizados.

## 2.2 Recrutamento

O processo de recrutamento e seleção é considerado uma importante ferramenta para as empresas que querem se manter em um mercado de alta competitividade. De acordo com Albuquerque (2001, p. 5), “atualmente um dos pilares das empresas para a lucratividade é o talento humano”. Com isso muitas empresas têm investido no pessoal que recruta e seleciona as pessoas que farão parte da organização.

Toma (2006, p. 16) enfatiza que “para garantir patamares de competitividade compatíveis aos tempos atuais, a premência de 'atrair e reter talentos' reforça a idéia de que os processos e as práticas de recrutamento e seleção adotados pelas empresas têm grande influência e papel”. Sendo assim, a importância de manter pessoas competentes para atuarem no processo de recrutamento e seleção é evidente, uma vez que estes são os responsáveis por escolher pessoas que virá a compor o principal ativo da empresa.

Para que o processo de recrutamento e seleção tenha sucesso, é preciso fazer um bom planejamento da necessidade de mão-de-obra, sendo que este planejamento deve estar voltado para o alcance do objetivo da empresa. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 133) “o planejamento é o processo de integração. Um bom plano de RH é um instrumento de trabalho que ajuda os empregados e todos os executivos a verem como as decisões dessa área darão apoio às metas da organização”.

Depois de identificar a necessidade de mão-de-obra, passa-se à análise de cargos que “implica desenvolver uma descrição detalhada das tarefas de um cargo e averiguando o conhecimento, habilidades e capacidades necessários para um empregado se desempenhar com sucesso no cargo” (ROBBINS, 1999, p. 348).

Posteriormente, as empresas recorrem ao processo de recrutamento que de acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) “é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. É necessário atrair, em primeiro lugar, um grande número de pessoas. “O desafio é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados em um mar de gente desqualificada que procura emprego” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 162).

Um recrutamento adequado pode ser a chave para o sucesso do processo como um todo. Nesse momento, a empresa sinaliza o seu interesse pelos candidatos, definindo quais as qualificações, habilidades desejadas e adequadas ao cargo a ser ocupado. Da outra parte, o candidato se manifesta mostrando à empresa todo o seu potencial.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), é preciso definir quais os canais de comunicação a serem usados visando atingir um determinado número de candidatos, com o nível de qualificação desejado e quais serão as fontes de recrutamento. As empresas utilizam várias fontes como, por exemplo o atendimento na empresa e a indicação.

O recrutamento nas IES pode ser uma excelente oportunidade de descobrir jovens

talentos. A parceria com as faculdades permite que as empresas tenham uma estimativa do número de formandos visando a sua demanda futura. Os serviços governamentais de emprego são agências ligadas ao governo que, principalmente em momentos de grande desemprego, funcionam como fonte de recrutamento. De acordo com Gil (2001) e Pontes (2004), essa fonte não é bem vista pelas empresas, uma vez que o nível de qualificação dos candidatos é considerado baixo.

As agências privadas são muito utilizadas por empresas que querem evitar “gastos de tempo e de dinheiro com o processo de recrutamento e na realização de entrevistas” (GIL, 2001, p. 94). As Associações Profissionais constituem-se outro meio eficiente de recrutamento (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 185).

O aumento do uso da *Internet* tem feito algumas empresas a optarem pelo recrutamento virtual. Nesse caso, utiliza-se a rede para divulgação das vagas pela própria *Home Page* ou sites de recrutamento (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Mas, como o acesso à *Internet* ainda é restrito, os anúncios convencionais continuam sendo utilizados. Assim, as empresas investem em propagandas e utilizam diversos canais de comunicação como: anúncio em jornais, publicações de negócio, rádio, televisão e mala direta.

Pontes (2004) define também como fonte de recrutamento o intercâmbio com outras companhias. Neste tipo, empresas de uma mesma região trocam currículos ou fichas de inscrição de candidatos a fim de ajudar umas as outras.

Não existe uma fonte que seja melhor do que a outra. O recrutador deve identificar qual ou quais são as fontes mais adequadas ao tipo de profissional a ser contratado e “lembrar que o sucesso da seleção reside na eficácia do recrutamento e que, portanto, só é possível uma boa seleção caso o recrutamento tenha conseguido bons candidatos” (PONTES, 2004, p. 121).

### 2.3 Seleção

Depois da escolha do melhor método de recrutamento, finalmente chega a hora de selecionar os candidatos. O “objetivo da seleção eficaz é combinar características individuais (capacidade, experiência e assim por diante) com os requisitos do cargo” (ROBBINS, 1999, p. 348). Essa combinação nem sempre é fácil, podendo haver muita interferência no meio do processo devido a sua subjetividade.

Para Reis (2002, p. 49), “a seleção não deve ser vista pelo profissional como uma escolha unilateral, mas sim como um processo bilateral, em que o profissional conta com a possibilidade de escolher a empresa”. Quando a empresa sinaliza o seu interesse por um candidato, este se manifesta de forma positiva ou negativa.

O processo de seleção é bastante delicado. Deve-se escolher o candidato que o selecionador julga ser o melhor para o cargo. Para isso, “o selecionador precisará ter domínio muito amplo do ambiente e da cultura da empresa, relacionar-se com todos os setores e assumir riscos” (FRANCO, 2002, p. 21).

Os desafios para a contratação de profissionais qualificados se estendem por todos os setores da economia. Pastore (2005) aponta que a falta de pessoal qualificado é problema para as áreas de administração, contabilidade, recursos humanos, importação, desenho industrial, engenharia, logística, professores de idiomas, entre outras. Para o autor, com as inovações tecnológicas e a grande concorrência, o mercado de trabalho busca nos profissionais muito mais do que simplesmente formação profissional.

(...) espera-se que o candidato tenha condutas adequadas para garantir produtividade, competitividade e os próprios empregos, tais como: bom senso, lógica de raciocínio, capacidade para trabalhar em grupo, etc. Ou seja, a dimensão atitudinal é tão importante quanto a cognitiva (PASTORE, 2005, p. 2).

No campo educacional, a demanda por docentes aumentou significativamente devido ao grande número de IES privadas abertas em todo o país. De acordo com Martins (2000, p.

41), “o ensino superior no país passou por um acentuado crescimento quantitativo, caracterizado pelo aumento do número de instituições, de matrículas, de cursos, de funções docentes”. Agora é preciso buscar um crescimento qualitativo, sendo “necessário um corpo docente efetivamente mais qualificado e recursos materiais suficientes, colocando em funcionamento propostas acadêmicas consistentes” (MARTINS, 2000, p. 58).

Para Reis (2002, p. 17), “ao egresso dos cursos superiores é exigido um corpo de conhecimento e competências necessários a uma intervenção competitiva”. Nesse sentido, o corpo docente deve preocupar-se com as suas ações e os resultados, buscando conhecimentos que vão além da formação acadêmica, uma vez que outros aspectos, como conhecimentos práticos e culturais, também são importantes.

Com as exigências do mercado em relação à qualificação, as dificuldades de contratação se acentuam e, com isso, os profissionais envolvidos no recrutamento e seleção devem ser capacitados e experientes. Toma (2006, p. 84) aponta que “para enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo implica um melhor preparo dos profissionais de RH”.

Albuquerque (2001) mostra que diante, da intensa competição, há por parte das empresas uma valorização das características pessoais em detrimento dos aspectos técnicos das funções, sendo necessário aliar as competências técnicas adquiridas em sua formação com as competências comportamentais (criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe, entre outras) exigidas pelo mundo globalizado.

Os profissionais de GP devem ser capazes de perceber e identificar essas habilidades comportamentais em cada um dos candidatos. Sabe-se que “as mudanças organizacionais ditadas pelo mercado reivindicam competências humanas cada vez mais completas e especializadas” (REIS, 2002, p. 49). Da mesma forma, identificar essas competências é um processo bastante subjetivo, pois depende da interação entre as pessoas envolvidas.

No processo de recrutamento e seleção em IES, utiliza-se muito a indicação como forma de recrutar e selecionar docentes. Conforme Reis (2002), a captação de professores é feita através de currículos e análise de referências de outros professores e coordenadores. Para a seleção, a condição básica é a titulação, seguida da experiência e referências de coordenadores de outras instituições.

Milkovich e Boudreau (2000) apresentam várias técnicas de seleção: formulários de inscrição; análise de currículos; verificação de referências pessoais; entrevista; testes de habilidades; testes de conhecimento da função, simulações e testes práticos; capital social.

Pontes (2004) destaca que a primeira etapa do processo de seleção é a triagem, feita através de entrevista ou análise de currículo. Depois se aplica os testes de conhecimentos ligados ao cargo e testes psicológicos quando necessário. A terceira etapa é a entrevista de seleção que é feita pelos profissionais de gestão de pessoas. Nesse momento, avaliam-se as qualificações, o potencial e motivações do candidato. Em seguida, passa-se ao exame médico.

A última etapa é a busca de referências sobre os candidatos, que segundo o autor é uma etapa bastante insegura, pois não há como checar a veracidade das informações. As técnicas descritas acima são tradicionais e bastante utilizadas por empresas que normalmente utilizam uma combinação de técnicas para selecionar o melhor candidato.

Reis (2002) destaca também que,

(...) por uma exigência cada vez maior de proatividade e criatividade por parte das empresas, estas fazem opção mais frequentemente por dinâmicas de grupo, jogos empresariais, dramatizações ou simulações de situações reais de trabalho, entrevista técnica, uma imprescindível e eficaz entrevista psicológica em profundidade (REIS, 2002, p. 49).

Essas técnicas têm sido cada vez mais utilizadas pelas organizações no processo de seleção. As dinâmicas de grupo podem ser definidas como “um conjunto de técnicas utilizadas para o descobrimento e desenvolvimento de habilidades e potenciais individuais

e/ou grupais e das relações intra e interpessoal” (FAILDE, 2001, p. 129). Dentro da dinâmica de grupo encontram-se exercícios como os jogos, simulações, dramatizações, entre outros.

Segundo Gramigna (2002, p. 297) “as estratégias vivenciais conquistam cada vez mais espaço no cotidiano educacional, quer na escola, quer na empresa”. Para a autora, os jogos cooperativos são importantes para o profissional da educação, que as vezes possui vasto conhecimento sobre um determinado tema, mas apresenta dificuldades técnico-pedagógicas ao utilizar metodologias pouco flexíveis.

Para otimizar o processo de recrutamento e seleção de docentes de curso superior, as instituições devem buscar cada vez mais novas técnicas e diferentes meios de obter informações sobre o candidato, pois “ a educação do ponto de vista tecnicista é apenas um dos elementos do processo de formação. Ela deve ser encarada sob um enfoque mais amplo, ao permitir melhor formação sob o prisma sociocultural, também” (KANAAANE, 1999, p. 125).

Para Helal (2007, p. 2), “não se pode imaginar que o acesso às oportunidades de emprego seja determinada apenas por elementos ligados ao capital humano do indivíduo” (escolaridade, treinamento, experiência de trabalho, entre outros). Tão importante quanto a teoria do Capital Humano estão as teorias do Capital Cultural e Capital Social, ou seja, a bagagem cultural adquirida a partir das influências familiares e da sociedade às quais o indivíduo está inserido, bem como da rede de relacionamentos formado ao longo da vida, tem papel importante para o desempenho profissional. Segundo o autor:

É de se esperar que jovens oriundos de famílias com maior estoque de capital tenham vantagens não apenas em ambientes acadêmicos, mas também no mercado de trabalho, uma vez que é na família que alguns códigos de conduta e de relacionamento extremamente úteis para a atividade profissional são transmitidos aos jovens (HELAL 2005, p. 15).

Esses fatores são fundamentais para a valorização das pessoas no mercado de trabalho. De acordo com Helal (2005), a posse do Capital humano, Capital cultural e Capital Social levam a uma formação profissional diferenciada, possibilitando a esses profissionais uma visão sistêmica, capacidade de se adaptar a mudanças e enfrentar desafios. Com todos esses atributos exigidos, fica cada vez mais difícil encontrar profissionais capazes de adequar-se a essa nova realidade.

É diante dessa visão que as IES devem estar atentas na hora de escolher o corpo docente, uma vez que este desempenha um importante papel no desenvolvimento dos alunos. É preciso investir no capital humano, cultural e social a fim de qualificar o seu quadro docente, pois quanto maior o nível de conhecimento maior será a sua capacidade de transmitir conhecimentos e trocar experiências.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho, optou-se pela pesquisa do tipo descritiva. De acordo com Gil (2002, p. 42) “a pesquisa descritiva têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Para análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa, que segundo Richardson (1999, p. 79) é “uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” e possibilita uma visão detalhada em relação as particularidades do estudo em questão.

A escolha da abordagem descritiva-qualitativa se justifica pelo próprio objetivo do trabalho que é descrever e analisar as dificuldades do processo de recrutamento e seleção de docentes em IES privadas. Para o levantamento de informações, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores de cursos de Administração, em Belo Horizonte.

Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista, uma vez que a proposta era fazer uma análise detalhada acerca das dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de docentes em Instituições de Ensino Superior Privadas. Conforme Richardson (1999, p. 207), “a

entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas”. Segundo Gil (2002, p. 115), “a entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação 'face a face' e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, optou-se por uma entrevista semi-estruturada, uma vez que esse tipo de entrevista possibilita que o entrevistado tenha liberdade de expressar a sua opinião sobre o fenômeno estudado.

A população da pesquisa é formada pelos coordenadores de curso de Administração em Belo Horizonte. Em 05/2008 encontrou-se um total de 63 cursos. Para efeito dessa pesquisa, foram entrevistados 6 coordenadores, escolhidos com base no critério de tipicidade e acessibilidade. Tal critério refere-se à nota do ENADE, detida pelo curso em 2006. A seleção final de entrevistados teve a seguinte composição: um curso que obteve nota “5”, dois cursos nota “4”, dois cursos nota “3” e um curso nota “2”, totalizando uma amostra de 6 (seis) coordenadores entrevistados.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 20/08/2008 a 16/09/2008. A duração média foi de 19 minutos cada uma. Dos seis entrevistados, dois não permitiram a gravação. Quatro entrevistas foram gravadas e transcritas, em seguida, analisadas pelo método de análise de conteúdo. Para Richardson (1999) e Triviños (1987), a análise de conteúdo é muito usada em pesquisa qualitativa e constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas para analisar o conteúdo de mensagens permitindo fazer inferência ao conteúdo dos dados coletados.

## APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesse capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada com os coordenadores de cursos de Administração de IES privadas em Belo Horizonte. São apresentados, inicialmente, os dados relacionados ao perfil dos entrevistados: a idade varia de 29 a 53 anos. Quanto à formação acadêmica, um é graduado em administração, mestre em negócios internacionais, MBA e PHD em economia; uma é graduada em psicologia, pós-graduada em psicologia educacional e planejamento estratégico, mestre em engenharia de produção; outro é graduado em administração, especialista em finanças e mestre em administração; um é graduado em administração e mestre em administração; outro tem mestrado em administração; um é graduado em administração. O tempo de experiência como docente varia de 3 anos a 20 anos. E o tempo de atuação como coordenador de curso está entre 8 meses e 6 anos.

Ao serem indagados sobre a existência de uma área específica para a contratação de docentes, apenas uma instituição possui dentro da pró-reitoria de Recursos Humanos uma área de gestão de docentes, responsável por “toda a parte de gestão, desde a contratação, toda parte burocrática na nossa vida como docente até o desligamento” (E4b). Duas instituições possuem um departamento pessoal que cuida das questões burocráticas, mas a contratação em si é feita pelos coordenadores de curso. Nas outras instituições, não existe uma área específica para a contratação de docentes, que é de responsabilidade dos coordenadores.

A tabela 1 apresenta os procedimentos utilizados para o recrutamento de docentes nas instituições pesquisadas. Observa-se que o currículo é uma forma bastante utilizada para o primeiro contato com as instituições; muitas fazem uma triagem por meio desses currículos e de um banco de currículos. Para o entrevistado (E2), o recrutamento apresenta os seguintes passos:

É feita uma triagem de currículo pela coordenação [...] com base no banco de currículos e na rede de contatos, de colegas, professores [...] se ele preenche os pré-requisitos de contratação é chamado para a entrevista de seleção (E2).

**Tabela 1** - procedimentos utilizados para o recrutamento de docentes

<b>Resposta 6: procedimentos para o recrutamento</b>	<b>Entrevistados</b>
Currículos ou Banco de Currículos	E5, E4a, E3a, E3b, E2
Indicação, convite, rede de contatos	E5, E3a, E3b, E2
Recrutamento interno	E4b, E3b
Edital	E4a, E4b

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra forma de recrutamento é a indicação. Muitas instituições procuram em sua rede de contatos, amigos que possam indicar pessoas que queiram ser professores, que tenham o perfil para a docência. A transcrição abaixo revela como se dá o processo de indicação:

Eu seleciono pessoas que eu conheço, que têm o perfil mais ou menos semelhante com o que eu quero naquela área, que tem uma formação [...] e convido, se eles não puderem, aí eles me indicam outro e convida, é o que chamamos de metodologia de bola de neve, você vai por indicação e convite até que você chega naquelas pessoas, num grupo de pessoas que você consegue fazer o recrutamento deles (E3b).

O recrutamento interno é utilizado por duas IES pesquisadas. Para Daft (1999), esse tipo de recrutamento apresenta diversas vantagens, uma vez que valoriza os profissionais que já trabalham na instituição, proporcionando-lhes novas oportunidades. Vale destacar que os entrevistados (E4b) e (E3b) afirmam que o recrutamento interno é a primeira alternativa.

A política da instituição diz que primeiro um provimento interno no âmbito da unidade que está precisando, se não encontrarmos esse professor, existe uma segunda rodada que é no âmbito da instituição inteira até que saia para o provimento externo (E4b).

Bom, o recrutamento primeiro ele é interno, se tem uma vaga para uma disciplina do curso de administração eu corro todos os professores da instituição pra ver se alguém tem o perfil pra aquela vaga [...] não tendo essa pessoa presente, aí o processo de recrutamento ele é feito por convite (E3b).

Nota-se que as instituições não utilizam fontes tradicionais de recrutamento como anúncios em jornais, televisão, mala direta, internet, entre outros.

Na tabela 2, são apresentados os procedimentos utilizados para a seleção de docentes. Um dos métodos utilizados por quatro instituições é a entrevista, que pode ser com a coordenação e com a direção da faculdade. Milcovich e Boudreau (2000) aponta que a entrevista é considerado o momento mais importante do processo de seleção. Observe o depoimento abaixo:

Entrevista com a coordenação mais pautado na área metodológica, didática do professor, do conteúdo a ser desenvolvido, das estratégias em sala de aula daquele professor, com a direção fica mais centrado nas questões organizacionais, de funcionamento da instituição, da cultura da instituição (E3a).

**Tabela 2** - procedimentos utilizados para a seleção de docentes.

<b>Resposta 7: procedimentos para a seleção de docentes</b>	<b>Entrevistados</b>
Entrevista	E5, E4b, E3a, E2
Banca, comissões de avaliação	E4a, E4b, E3b
Aula teste, aula expositiva	E5, E3a, E3b
Elaboração de um plano de ensino	E2

Fonte: Dados da pesquisa.

Utilizam-se também na seleção as bancas ou comissões de avaliações que funcionam da seguinte forma:

São formadas comissões de avaliação de três professores, um é escolhido pela pró-reitoria de Recursos Humanos e os outros dois são definidos pelo curso [...] eu utilizo critério que pelo menos um professor é o professor da área da qual o professor ta se candidatando pra que ele possa dar um parecer técnico, o outro professor é um professor do colegiado que entende do nosso funcionamento (E4b).  
A gente seleciona essas pessoas por convite [...] três, quatro professores quando é possível e todos são submetidos a uma banca, eles têm que apresentar uma aula sobre o assunto, estando presente o coordenador contratante, presente nessa banca, mais um outro coordenador ou o coordenador contratante, mais uma assessora pedagógica (E3b).

A aula teste ou aula expositiva funciona de forma semelhante ao teste de conhecimento da função, simulações e testes práticos citados por Milcovich e Boudreau (2000). Nesse caso, avaliam-se os conhecimentos específicos do candidato a docente, a desenvoltura dele em sala de aula e o seu comportamento. Três instituições utilizam essa técnica para selecionar os seus candidatos.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a análise de currículo é considerado uma técnica de seleção. No entanto, as IES a utilizam como fonte de recrutamento. Outro aspecto a ser destacado é que a titulação não é fator determinante para a seleção em nenhuma instituição pesquisada, como sugere Reis (2002), embora acreditem que os candidatos a professores devam ter no mínimo mestrado.

Ao serem questionados sobre a institucionalidade dos procedimentos utilizados, tanto para o recrutamento quanto para a seleção, apenas um entrevistado afirmou que não é institucional, cada coordenador determina os métodos a serem utilizados para contratação. Cinco entrevistados afirmam que os procedimentos são institucionais “determinados em atas pelo conselho acadêmico” (E2). Apontam também que “[...] existem questões especificamente definidas pela direção da faculdade como que é esse processo [...] que todos os coordenadores de todos os cursos tem que seguir (E3b).

Com relação aos principais desafios para a contratação de docentes para o ensino superior, cada coordenador tem uma percepção, conforme mostra a tabela 3. A qualificação foi apontada por três coordenadores como um fator de grande desafio. Segundo o entrevistado 5, “a qualificação dos pretendentes a professores é pouco consistente, deve-se olhar a docência como profissão”.

Encontrar pessoas qualificadas que tenham, no mínimo, cursando mestrado, dependendo da disciplina a preferência é por profissional que atua no mercado, nem sempre encontram-se as qualificações específicas (E4a).

Olha, eu penso que hoje as pessoas estão se titulando mestres muito precocemente [...] mas eles tem pouca história pra contar, tem uma trajetória profissional muito curta, as vezes somente acadêmica. [...] que essa disseminação de escolas a gente perdeu um pouco [...] a percepção da qualidade da formação dos profissionais (E4b).

**Tabela 3** - desafios para a contratação de docentes para o ensino superior

<b>Resposta 9: desafios para a contratação de docentes</b>	<b>Entrevistados</b>
Qualificação	E5, E4a, E4b
Formação profissional e acadêmica na área do curso	E2
Capacidade didático-pedagógica	E2
Acertar na pessoa que quer ser professor	E3b
Contingente grande de profissionais de mercado querendo ensinar	E3a
Titulação de Mestre precoce	E4b

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro ponto considerado um desafio é que existe um grande número de pessoas

querendo ser professor, querendo dar aulas. Para Martins (2000), houve um crescimento acentuado de instituições, cursos e funções docentes no país. Com isso, a demanda por profissionais da educação aumenta, tornando-se cada vez mais difícil encontrar profissionais qualificados que tenham a capacidade de ser um bom professor e que tenham um bom desempenho em sala de aula. Para o entrevistado (E3b), “o principal desafio que eu vejo na contratação de docentes é você acertar na pessoa que quer ser professor”.

A gente assiste hoje, muitos profissionais de mercado querendo [...] vir para a academia, e não basta ter uma boa experiência, não basta querer, tem todo um preparo [...] a pessoa tem que ter uma habilidade pra educação [...] o que a gente tem muita dificuldade é de encontrar, hoje, profissional, o mercado é muito carente, bastante (E3a).

Encontrar um profissional que reúna [...] a formação profissional na área do curso [...] uma formação acadêmica também na área do curso com uma boa capacidade didático-pedagógica (E2).

A tabela 4 mostra a percepção dos coordenadores em relação aos desafios para a contratação de docentes especificamente para o curso de Administração. A qualificação continua sendo um desafio. Pastore (2005, 2007, 2008) afirma que a falta de qualificação é o principal problema da mão-de-obra brasileira e isso é reflexo da qualidade da educação.

**Tabela 4 - desafios especificamente para o curso de Administração**

<b>Resposta 10: desafios especificamente para o curso de Administração</b>	<b>Entrevistados</b>
Os mesmos	E5, E2
Qualificação	E4a
Contato com o mercado, experiência prática	E4a
Muitos profissionais de mercado, práticos da Administração querem ser professor, querem ensinar	E3a, E3b
Professores para áreas específicas como: Gestão Pública e ONG's	E4b

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro desafio refere-se a encontrar profissionais que estejam em contato com o mercado, que possa trazer experiência, vivência prática para os alunos. Dois entrevistados disseram que o desafio é o mesmo, tanto para a contratação de modo geral quanto para a administração. Para um dos entrevistados, algumas áreas sofrem mais por não ter profissionais especializados, como mostra o depoimento a seguir:

[...] a questão das ONG's, a questão da Gestão pública, hoje tem uma quantidade grande de alunos querendo fazer concursos públicos, e eu acho que a gente tem que ter professores separados pra isso (E4b).

Outros dois entrevistados acreditam que o desafio de contratar vem da própria área, da Administração, pois “[...] tem um contingente muito grande de profissionais com experiência de mercado e que acha que a vida da docência é [...] mais tranquila” (E3a). Além disso:

Qualquer uma pessoa que tem uma experiência acumulada de mais de dois anos se sente na capacidade de ensinar [...] então muitos práticos da administração querem ensinar (E3b).

Reis (2002) destaca a necessidade de acompanhar as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, que, hoje, exigem competências mais completas e especializadas. A profissão docente vem se modernizando e as exigências crescem consideravelmente, antes bastava ser graduado para lecionar em um curso superior. Hoje, para atender as mudanças do mercado de trabalho, é necessário se especializar e atualizar-se constantemente para ter um bom desempenho em sala de aula.

Ao serem questionados se existe diferença nas dificuldades por área do curso, todos responderam que sim. As áreas consideradas mais difíceis de contratar são variadas, conforme mostra a tabela 5. As justificativas também são bem diferentes; algumas áreas são consideradas mais difíceis, pelo fato de não existir muitos profissionais qualificados, especializados na área, com titulação de mestre ou porque são profissionais que vêm de outra área e não da Administração como é o caso de Produção e Logística.

[...] eu vejo também uma área de produção [...] uma dificuldade maior, você não tem muitos profissionais, por ser uma área mais técnica e aí você também tem um profissional de uma outra formação de engenharia e não da administração (E2).

**Tabela 5 - área mais difícil de contratar**

<b>Resposta 11: área mais difícil de contratar</b>	<b>Entrevistados</b>
Marketing	E5
Gestão de Pessoas	E5
Comércio Exterior	E4a
Negócios Internacionais	E4a
Área Financeira	E4b, E3a
Tecnologia da Informação	E2
Produção e Logística	E4b, E2
Administração Fiscal e tributária	E3b
Teoria Geral da Administração	E3a, E3b

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 6 apresenta as respostas dos coordenadores referentes à questão do perfil profissional desejado pela instituição. Para eles, os profissionais devem reunir um conjunto de atributos capazes de torná-lo um bom professor. Para Reis (2002), hoje, é exigido de um professor um vasto conhecimento, tanto prático quanto teórico, capacidade de contextualizar e de manter-se atualizado com o mercado de trabalho.

**Tabela 6 - perfil profissional desejado pela IES**

<b>Resposta 12: perfil profissional desejado pela IES</b>	<b>Entrevistados</b>
Consistente	E5
Responsável	E4a
Comprometido com o ensino, com a instituição	E4a, E4b, E3a, E3b
Qualificado	E4a
Veja a docência como algo que deva se dedicar	E3a
Capaz de aprender a aprender, de passar bem	E3b
Conhecimento didático-pedagógico	E4b
Experiência	E2
Mestrado	E2, E5

Fonte: Dados da pesquisa.

Qualificação, responsabilidade, comprometimento, competências, formação acadêmica na área do curso, experiência são alguns atributos levantados pelos coordenadores para descrever um perfil desejado.

[...] assim espero que este professor possua: capacidade e interesse para trabalhar em equipe, conhecimento didático-pedagógico, conhecimento da filosofia, do projeto

pedagógico e competências, habilidades que demonstram um conjunto de saberes e conhecimentos provenientes de várias instâncias (E4b).

Que ele tenha formação acadêmica na área do curso, preferencialmente que seja administrador, e a pós-graduação voltada para aquela disciplina que ele vai ministrar [...] dois anos de experiência também com titulação de mestrado (E2).

Outros coordenadores destacam que, além de qualificação, comprometimento, é preciso ver a docência como profissão, se dedicar e não fazer dela apenas um complemento de renda. “Então o perfil que nos queremos é uma pessoa que tenha, primeiro, capacidade de aprender a aprender [...] e um professor que seja capaz de passar bem” (E3b).

[...] é um profissional que queira, que veja a educação, que veja a docência aqui na instituição como algo que ele deve se dedicar [...] que ele se envolva com os projetos da instituição (E3a).

Para reter os seus talentos, as instituições oferecem diversos incentivos, entre eles, pode-se destacar o aumento de carga horária, pequenos financiamentos, bolsa para mestrado e outros. A tabela 7 permite visualizar as respostas dadas. A questão de “criar um bom clima de trabalho [...] pagamento em dia, remuneração de acordo com o mercado” (E2) foi apontado por um dos entrevistados como uma forma de reter os seus professores. A seguir, alguns depoimentos dos coordenadores a respeito dos incentivos:

A gente tem um plano de carreira, ele é muito simples, dependendo da titulação a gente entra num determinado nível [...] e também caminhando pra essa carreira por tempo de serviço, né? (E4b).

A gente procura demonstrar satisfação daqueles profissionais que tem feito um bom trabalho, e uma das formas é o aumento de carga horária (E3a).

[...] os professores que são especialistas, nós temos o nosso próprio programa de mestrado, existe depois que o professor passa pelo processo de seleção, existe um processo de bolsa [...] os professores têm desconto pra fazer tanto o mestrado quanto as nossas especializações (E3b).

**Tabela 7 - o que a IES faz para reter talentos**

<b>Resposta 13: o que a IES faz para reter talentos</b>	<b>Entrevistados</b>
Paga bem, remuneração de acordo com o mercado, pagamento em dia	E5, E2
Carga horária mínima e aumento de carga horária	E4a, E3a, E3b
Treinamento	E4a
Plano de Carreira	E4b
Preferência para ocupar vagas em aberto	E3b
Pequenos financiamentos (doutorado)	E4b
Bolsa mestrado e especializações	E3b

Fonte: Dados da pesquisa.

À medida que as instituições investem em seu capital humano, dando incentivos como bolsa de especialização, mestrado, doutorado, nota-se uma preocupação em qualificar o seu corpo docente.

Questionados se a origem social e familiar do candidato a docente em administração é relevante em seu recrutamento e seleção, os dados são apresentados na tabela 8. Quatro entrevistados disseram não ou pouco relevante, conforme mostra as transcrições abaixo:

Nunca levei em consideração a origem social [...] acredito que se ele conseguir uma boa qualificação, conhecimento, a origem não é muito relevante (E5).

Não. Se ele tiver feito uma boa rede de contatos, uma boa formação [...] independente da origem social, se ela ao longo de sua carreira ela conseguiu, esse bom relacionamento, essa boa rede de contatos, isso não vai impedir não (E2).

**Tabela 8** - a origem social é relevante para o recrutamento e seleção

<b>Resposta 14: a origem social é relevante para o Recrutamento e Seleção</b>	<b>Entrevistados</b>
Não	E5, E4a, E4b, E2
Com toda certeza	E3a
Se pensar cruamente nesse sentido de origem social, não.	E3b

Fonte: Dados da pesquisa.

Um coordenador, entretanto, acredita que origem é importante, pois as pessoas que possuem um acompanhamento da família na questão da educação, um maior acesso a cultura tem um desempenho melhor em sala de aula, observe o depoimento:

Com toda certeza [...] para a docência ou pra qualquer profissão [...] acho que vem muito ai é de berço, da criação, do convívio diário que esse profissional tem, isso impacta diretamente em sala de aula (E3a).

Para outro coordenador, isso pode ser relevante à medida que se percebe um melhor desempenho dos professores que tiveram acompanhamento familiar, mas deve-se ter muito cuidado para que isso não se transforme em um fator de discriminação:

Eu acho que origem se você pensar cruamente nesse sentido de origem social, não. [...] mas vou te falar [...] como educador a gente percebe que [...] as pessoas que tiveram em suas casas, em suas formações, um acesso mais bacana a escola, a educação, que a família teve mais presente [...] ele tem bom desempenho em sala de aula, se eu pudesse eu colocaria isso como critério, mas é muito difícil fazer isso sem ser uma forma de discriminação (E3b).

Tal resultado reforça o que é apresentado pela teoria do Capital Cultural: “indivíduos trazem consigo um estoque de capital cultural, desenvolvido na família e 'aperfeiçoado' na escola, que será de extrema importância em sua vida profissional” (HELAL, 2007, p. 5). Nem todas as IES pesquisadas acreditam nisso. Sugerem que as pessoas são capazes de adquirir conhecimento e adquirir uma bagagem cultural, independente da origem familiar e social.

A tabela 9 mostra a percepção dos coordenadores em relação à influência da rede de relacionamento no processo de seleção. Dos seis entrevistados, apenas um discorda totalmente, “não procuro saber qual é a parte social, não olho a rede de relacionamentos” (E4a). Um dos coordenadores acredita que a rede de relacionamentos é importante, mas deve-se tomar muito cuidado, uma vez que você pode se tornar refém. Observe:

Tenta exercer, vamos colocar assim, aqui na instituição tenta exercer. Eu acho até uma coisa muito complicada, eu acho que a pessoa tem que ter muito cuidado, tato, quando ela tá indicando alguém [...] não tem, nunca teve na minha gestão de coordenação a pessoa indicou e nem passar por um processo seletivo [...] a gente procura indicação, isso é sempre saudável, mas infelizmente, nem todo mundo tem a consciência, tem a responsabilidade de quem indicar [...] porque é muito complicado, quando se cria um vínculo forte [...] às vezes você fica refém daquela pessoa que tá envolvida no seu processo (E3a).

**Tabela 9** - a rede de relacionamento influencia no processo de seleção

<b>Resposta 15: a rede de relacionamento influencia na seleção</b>	<b>Entrevistados</b>
Não concorda	E4a
Sim	E5, E4b, E3b, E2
Tenta exercer	E3a

Fonte: Dados da pesquisa.

Para quatro coordenadores, a rede de relacionamento tem influência na seleção:

Sem dúvida nenhuma. [...] primeiro o processo de recrutamento ele é todo feito por convite [...] então se você liga prum professor que é um amigo seu [...] e ele não pode, você pede ele pra te indicar uns nomes [...] então no nosso processo de seleção rede de relacionamento é fundamental, é fundamental (E3b).

Sim, porque a rede de contatos ela encurta o processo de seleção, porque você vai ligar pra pessoas que você confia e conseqüentemente essas pessoas vão indicar pessoas por ela também confiam e aí encurta o processo tornando ele mais rápido, menos oneroso para a organização (E2).

[...] é claro que a gente olha sempre com muito cuidado quando vem uma indicação, principalmente pra professor que vai substituir, esses professores eventuais, há muita indicação, que também é uma forma de escolher, se alguém de confiança está recomendando outra pessoa, com certeza a gente tem que ouvir. (E4b).

Embora a rede de relacionamento não seja utilizada oficialmente por todas as instituições como fonte de recrutamento ou de seleção, observa-se que a grande maioria das instituições utiliza essa rede e acreditam que ela pode influenciar em algum momento. Tal resultado corrobora o que foi observado por Helal (2005). O autor demonstra que o estoque de capital social de um indivíduo aumenta sua empregabilidade, no Brasil.

## CONCLUSÃO

Utilizando uma abordagem descritiva-qualitativa, a pesquisa atingiu seus objetivos ao analisar os principais desafios do processo de recrutamento e seleção de docentes em IES privadas em BH. Permitiu também identificar as etapas do processo de recrutamento e seleção, além de mapear o perfil profissional desejado pelas IES.

No que diz respeito à contratação de docentes, nota-se que essa função fica a cargo dos coordenadores de curso, na maioria das instituições. São eles que fazem toda a parte de recrutamento e seleção, juntamente com a direção da faculdade. Apenas uma instituição possui uma área de RH estruturada e por isso, apresenta um processo de recrutamento e seleção mais elaborado, com um tempo de duração maior.

Quanto aos desafios para a contratação de docentes, identificou-se que a falta de qualificação específica e experiência dos candidatos é considerada um dos principais, devido ao grande contingente de pessoas que procuram a profissão docente. Encontrar candidatos com vocação docente é outro desafio. Os entrevistados relataram que há vários profissionais que consideram a docência um complemento de renda, e que a procuram porque estão “cansados” de atuarem no mercado.

Sabe-se que um professor deve ter conhecimentos, práticos e teóricos (REIS, 2002). Além disso, deve-se ter uma boa capacidade didático-pedagógica e, principalmente, vontade de fazer da profissão docente uma forma de “fazer diferença” na formação acadêmica e profissional dos seus alunos.

Quanto aos métodos utilizados para a contratação de docentes pode-se considerar que as instituições seguem etapas parecidas. Para o recrutamento, primeiramente, é feita uma análise de currículos ou de um banco de currículos. A indicação é um método bastante utilizado pelas IES para a captação de candidatos. Para a seleção as etapas são: entrevistas, que podem ser com a coordenação e com a direção da faculdade, aula expositiva e bancas de avaliações. Observou-se que independente da nota obtida pelo ENADE, as instituições apresentam procedimentos de recrutamento e seleção bem semelhantes.

No que diz respeito ao perfil profissional, as instituições buscam pessoas que “querem ser professor”, que “querem realmente educar”, e não veja a docência simplesmente como um complemento de renda. Com a expansão do ensino superior privado, houve também um crescimento da oferta do profissional docente. Muitas pessoas, hoje, querem lecionar e quando há uma grande quantidade de pessoas disponíveis, inevitavelmente surgem problemas

relacionados a qualidade, dificultando a seleção em si. Então, o perfil desejado é de um profissional qualificado, comprometido, que possua conhecimentos didático-pedagógicos, capacidade de aprender a aprender, que se dedique a docência, tenha no mínimo um mestrado e que possa oferecer experiências práticas para os alunos.

Quanto à influência da rede de relacionamento para o processo de seleção constata-se que não é oficialmente utilizado por todas as instituições; apenas uma instituição afirma que o processo de seleção é todo feito por indicação e convite. As outras instituições, contudo, consideram que a rede de relacionamento ou Capital Social (HELAL, 2005) trás benefícios, pois encurta o processo, é mais confiável e menos oneroso.

Os resultados dessa pesquisa apontam que as IES privadas em Belo Horizonte utilizam ferramentas de recrutamento e seleção muito próximas e que os desafios para a contratação são basicamente os mesmos. Percebe-se que a nota do ENADE obtida pelo curso exerce pouca ou nenhuma influência em relação aos processos de contratação e aos desafios enfrentados. Verifica-se que as instituições buscam profissionais qualificados e, principalmente, um profissional interessado, dedicado e que possa contribuir e melhorar cada vez mais o seu desempenho em sala de aula.

Nesse sentido, outras pesquisas podem ser desenvolvidas, contemplando a visão dos docentes sobre o que eles têm buscado (formação acadêmica, mestrado, doutorado, habilidades, competências, ...) para a sua inserção no mercado de trabalho acadêmico.

## Referências

ALBUQUERQUE, L. Recursos Humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências. **Ensaio RH**, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br>. Acesso em: 5/4/08.

ARAÚJO, Luiz Cesar G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DONAS, Javier Bustamante. Os profissionais do futuro: mercado de trabalho e globalização. **Aula Magna**: Revista de Cultura Universitária, Belo Horizonte, v.9, n.8, p.42-47, maio 2003.

FRANCO, Simon. Recrutamento e seleção: A hora da verdade. in: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. 2 v. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.21-31.

FAILDE, Izabel. Dramatização e dinâmica de grupo. in: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2 v. São Paulo: Makron Books, 2001. p.126-138.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas. 2001.

GRAMIGNA, M. R. Metodologia participativa: jogos cooperativos. in: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. 2 v. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.297-317.

HELAL, Diogo H. Prêmio IPEA/CAIXA 2005. **Empregabilidade no Brasil: padrões e tendências**. 2005. 60 f. Monografia. Disponível em: [http://getinternet.ipea.gov.br/ipeacaixa/monografias%20profissionais/tema%202/059\\_monografia.pdf](http://getinternet.ipea.gov.br/ipeacaixa/monografias%20profissionais/tema%202/059_monografia.pdf). Acesso em 28 Abr. 2008.

HELAL, Diogo H. NEVES, Jorge A. FERNANDES, Danielle C. Empregabilidade Gerencial no Brasil. **RAC-Eletrônica**, v.1, n. 2. art. 1, p. 1-19. Maio/Ago. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Acesso em: 20 Abr. 2008.

INEP. **Cadastro das Instituições de Educação Superior**. 2008. Disponível em: [http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista\\_ies.asp](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp). Acesso em: 04 Nov. 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humanos nas Organizações**. S. Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Carlos Benedito. O Ensino superior Brasileiro nos anos 90. **São Paulo em Perspectiva**, 2000, vol.14, n. 1,

MENDES, Karla. Fusões marcam nova fase do mercado de educação. **Portal Uai**, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: [http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao\\_4/2008/07/27/em\\_n.shtml](http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao_4/2008/07/27/em_n.shtml). Acesso em: 24 Ago.2008.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos**. SP: Atlas, 2000.

PASTORE, José. A boa carreira. **Jornal da Tarde**. 03/10/2007. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/emprego/187.htm>. Acesso em: 01 Abr. 2008.

\_\_\_\_\_. O trabalho do Futuro: Desafios da juventude Brasileira. **Congresso de Educação promovido pelo SENAI de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 16/06/2008. Disponível em: [http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em\\_119.htm](http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_119.htm). Acesso em: 24 Ago. 2008.

\_\_\_\_\_. Faltam empregos e sobram vagas. **O Estado de São Paulo**. 20/09/2005. Disponível em: [http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em\\_054.htm](http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_054.htm). Acesso em: 24 Ago. 2008.

\_\_\_\_\_. Mudanças nos Cenários das Profissões: Educação e Empregabilidade. **Congresso Brasileiro de Contabilidade**, Gramado, RS, 2008.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Ltr, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry *at al.* **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

REIS, Amenilde Bandeira. **Análise de Competências dos Docentes de Administração do Ensino Superior**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOMA, Livia Sayuri Jacob. **Recrutamento e Seleção no Contexto da Gestão de Recursos humanos: um estudo sobre organizações de Minas Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.