RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM AMBIENTE ESCOLAR: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MÁXIMU'S

Thaís Abrão Ramos, Caio Magno Maciel dos Santos, Bruno Michel Pera

Instituto Educacional Ribeiro Goulart – Escola Máximu's, Rua Isaac Newton, 40, Jardim Oriental – 12236-240 – São José dos Campos-SP, Brasil, caiomagno202210@gmail.com, brunomiche00@gmail.com, maisaclara@hotmail.com

Resumo

Este estudo analisou o processo de recrutamento e seleção de colaboradores da Escola Máximu's, considerando as particularidades da gestão de pessoas no ambiente educacional. Adotou-se abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica e estudo de caso baseado em entrevistas semiestruturadas com uma profissional de Recursos Humanos e o diretor da instituição. Os resultados indicaram que a triagem de currículos considera formação, experiência, localização e aderência à vaga; a indicação e o banco de currículos são os principais canais de atração; e a entrevista presencial por competências constitui a etapa central da seleção. Verificou-se maior valorização do potencial de aprendizagem e do alinhamento ético-cultural do que da experiência isolada. A integração é diferenciada por função e inclui acompanhamento inicial. Conclui-se que o processo é humanizado e coerente com a missão escolar, embora possa ser aperfeiçoado com critérios padronizados, indicadores e uso responsável de tecnologias de apoio.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção. Cultura organizacional. Instituição de ensino.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas – Administração.

Introdução

A qualidade dos profissionais que atuam em uma instituição de ensino influencia o clima organizacional, a continuidade das práticas pedagógicas e a experiência de estudantes e famílias. Por essa razão, recrutar e selecionar, no contexto escolar, não significa apenas preencher uma vaga: exige reconhecer competências técnicas, comportamentais e valores compatíveis com a proposta educativa.

O recrutamento reúne ações destinadas a atrair candidatos potencialmente qualificados, enquanto a seleção compara os perfis disponíveis às exigências do cargo e da organização (Chiavenato, 2014). As fontes podem ser internas, externas ou mistas. Na seleção, análise curricular, entrevistas, testes e atividades práticas fornecem evidências distintas, que devem ser utilizadas de modo objetivo e ético (Bohlander; Snell, 2013).

Em escolas, a avaliação deve contemplar, além da formação e da experiência, aspectos como comunicação, empatia, responsabilidade e capacidade de adaptação. Uma escolha inadequada pode ampliar a rotatividade, elevar custos de integração e afetar o desempenho coletivo (Marras, 2011). Em sentido oposto, o alinhamento entre pessoa, função e cultura favorece engajamento, aprendizagem e permanência.

Diante desse cenário, o objetivo foi analisar o método de recrutamento e seleção de colaboradores da Escola Máximu's, identificando etapas, critérios, canais, desafios, formas de integração e percepções sobre o uso da tecnologia.

Metodologia

Realizou-se pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, organizada em revisão bibliográfica e estudo de caso. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir a interpretação de práticas, percepções e significados presentes no processo analisado (Minayo, 2014). A revisão reuniu obras sobre gestão de pessoas, recrutamento, seleção por competências, cultura organizacional e integração de colaboradores.

O estudo de caso ocorreu na Escola Máximu's, instituição privada de São José dos Campos-SP. A coleta foi realizada em 9 de setembro de 2025, mediante entrevistas semiestruturadas com uma colaboradora da área de Recursos Humanos e o diretor da escola. O roteiro continha dez questões sobre etapas do processo, perfil desejado, divulgação de vagas, triagem curricular, modalidades de entrevista, integração, desafios, diversidade, potencial de aprendizagem e uso de tecnologias.

As respostas foram registradas, reunidas por questão e submetidas à análise temática. Foram definidas seis categorias: atração de candidatos; critérios de triagem; avaliação presencial; alinhamento cultural; integração; e tecnologia, diversidade e desafios. A interpretação comparou convergências entre os participantes e articulou os achados à literatura. Por se tratar de dois informantes vinculados à mesma instituição, os resultados descrevem o caso e não devem ser generalizados automaticamente para outras escolas.

Fundamentação teórica

O recrutamento interno valoriza trajetórias já conhecidas e pode favorecer motivação e retenção; o externo amplia o acesso a experiências e perspectivas; e o misto combina as duas fontes (Chiavenato, 2014). A escolha do canal deve considerar o perfil do cargo e a capacidade de alcançar candidatos adequados, sem restringir indevidamente a diversidade.

A seleção procura reunir evidências sobre a compatibilidade entre candidato, função e organização. Entrevistas por competências são particularmente úteis quando se baseiam em situações concretas e critérios previamente definidos. Nessa perspectiva, competência integra conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados no desempenho profissional (Fleury; Fleury, 2001), e não se reduz ao tempo de experiência registrado no currículo.

A integração complementa a seleção: orientações claras, acompanhamento e feedback reduzem incertezas e ajudam o novo colaborador a compreender rotinas e valores. Para Dutra (2016), a gestão de pessoas torna-se estratégica quando seus processos apoiam simultaneamente o desenvolvimento das pessoas e os objetivos institucionais.

Ferramentas digitais podem organizar currículos, divulgar vagas e apoiar decisões, mas não eliminam a necessidade de julgamento humano. Em um ambiente escolar, a tecnologia deve servir à rastreabilidade e à consistência do processo, com transparência, proteção de dados e revisão de possíveis vieses.

As etapas de seleção podem variar conforme o cargo, mas uma sequência consistente costuma combinar triagem de requisitos, entrevista inicial, avaliação técnica ou prática e entrevista final com a liderança. A utilização de mais de uma fonte de evidência reduz a dependência de impressões isoladas e permite comparar candidatos com maior equidade (Bohlander; Snell, 2013).

Falhas nesse processo produzem efeitos que ultrapassam o custo de reabrir uma vaga. A seleção inadequada pode gerar baixa produtividade, necessidade adicional de treinamento, descontinuidade do trabalho e rotatividade precoce. No ambiente educacional, também pode comprometer vínculos, rotinas pedagógicas e confiança das famílias, tornando relevante acompanhar o período posterior à contratação e utilizar a integração como extensão da avaliação.

Outro aspecto é a experiência do candidato. Informações claras sobre função e etapas, prazos razoáveis e devolutivas respeitosas fortalecem a imagem institucional e reduzem ambiguidades. Assim, eficiência não deve ser entendida apenas como rapidez, mas como capacidade de produzir uma decisão coerente, documentada e compreensível para os envolvidos.

Resultados

As entrevistas mostraram um fluxo iniciado pela existência da vaga e pela busca de currículos no banco da instituição. A triagem considera principalmente formação, experiência, diferenciais relacionados ao cargo e localização. Para docentes, também se verifica a área de formação e a disciplina de atuação. Após a triagem, ocorre uma primeira conversa com o RH e, quando necessário, participação da gestão responsável pela área.

Tabela 1 – Síntese das práticas identificadas nas entrevistas.

Dimensão	Evidência do estudo de caso
Atração	Predomínio de indicações internas e externas, banco de currículos e recebimento por e-mail ou impresso.
Triagem	Formação, experiência, diferenciais, disciplina de atuação e localização do candidato.
Seleção	Entrevista presencial e por competências, com valorização do contato direto.
Perfil	Alinhamento de valores, postura ética, capacidade de adaptação e potencial de aprendizagem.
Integração	Coordenação acompanha docentes; RH acompanha outras áreas, com orientação e apoio inicial de profissional experiente.
Desafios	Dificuldade de confirmar, na prática, informações e atitudes indicadas no currículo; acessibilidade física ainda em desenvolvimento.
Tecnologia	Reconhecida como apoio à busca e à triagem, sem substituir a avaliação humana presencial.

Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas (2025).

Discussão

A preferência por indicação e banco de currículos revela um processo apoiado em confiança e conhecimento prévio. Essa estratégia pode acelerar a contratação e aproximar candidatos da cultura institucional; contudo, seu uso isolado tende a limitar o alcance das vagas. A divulgação simultânea em canais externos e a adoção de critérios documentados ampliariam a pluralidade sem eliminar a rede de indicações.

A entrevista presencial por competências ocupa posição central porque permite observar comunicação, postura e coerência entre trajetória e respostas. O achado dialoga com a ideia de seleção como comparação entre requisitos e características do candidato (Marras, 2011), mas a confiabilidade aumenta quando todos os concorrentes recebem perguntas equivalentes e são avaliados por uma matriz de critérios.

O potencial de aprendizagem foi apontado como mais importante que a experiência prévia. No contexto escolar, essa escolha favorece profissionais abertos à proposta pedagógica e ao desenvolvimento contínuo. O resultado reforça a abordagem de competências de Fleury e Fleury (2001), pois valoriza a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em vez de um único indicador curricular.

A integração diferenciada por função constitui ponto positivo. O acompanhamento da coordenação para docentes e do RH para as demais áreas aproxima o novo colaborador das rotinas reais. O apoio de alguém experiente durante as primeiras semanas pode reduzir erros, favorecer vínculos e oferecer evidências sobre adaptação e necessidade de desenvolvimento.

Quanto à diversidade, os participantes afirmaram não utilizar etnia, cor ou raça como critérios restritivos. Entretanto, foi reconhecida limitação de acessibilidade física para profissionais cadeirantes. A inclusão efetiva requer converter o projeto de acessibilidade em ações, prazos e responsabilidades, além de revisar canais e etapas para que diferentes perfis tenham condições equivalentes de participação.

A tecnologia foi percebida como facilitadora da busca e da triagem, mas insuficiente para compreender integralmente o candidato. Essa cautela é pertinente: sistemas digitais podem organizar dados e reduzir tarefas repetitivas, enquanto a decisão deve permanecer justificável e supervisionada por pessoas. Para a escola, um avanço proporcional seria registrar candidatos, critérios, devolutivas e indicadores como tempo de preenchimento, permanência e adaptação.

Conclusão

O estudo permitiu analisar o recrutamento e a seleção da Escola Máximu's e identificar um processo de caráter humanizado, baseado em triagem curricular, entrevista presencial por competências e avaliação do alinhamento entre candidato e cultura escolar. A indicação, o banco de currículos e o e-mail são os principais meios de atração, enquanto formação, experiência, localização, valores e potencial de aprendizagem orientam a escolha.

Os resultados indicam coerência entre as práticas observadas e as particularidades do ambiente educacional. Destacam-se como pontos fortes a valorização do potencial de desenvolvimento, o contato direto e a integração acompanhada. O principal desafio é verificar a correspondência entre informações curriculares, postura ética e comportamento esperado pela instituição.

Recomenda-se formalizar o perfil de cada vaga, diversificar os canais de divulgação, utilizar roteiros e matrizes de avaliação padronizados, registrar justificativas de decisão, acompanhar indicadores pós-contratação e concluir as adequações de acessibilidade. Recursos tecnológicos podem apoiar essas medidas desde que sejam empregados com transparência, proteção de dados e supervisão humana.

Como limitações, o estudo envolveu apenas dois participantes e uma instituição. Pesquisas futuras podem incluir novos colaboradores, candidatos e outras escolas, além de comparar a percepção dos entrevistados com indicadores de rotatividade, desempenho e permanência.

A principal contribuição do trabalho consiste em sistematizar práticas já utilizadas pela instituição e convertê-las em pontos objetivos de aprimoramento. Esse diagnóstico pode apoiar decisões do RH e da direção, preservando a sensibilidade necessária às relações humanas e, ao mesmo tempo, aumentando a consistência, a inclusão e a rastreabilidade das contratações.

Referências

BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

Agradecimentos

À direção e à profissional de Recursos Humanos da Escola Máximu's, pela participação e pelas informações que possibilitaram a realização do estudo.