

Contratação para impacto: reflexões a partir do Programa de Recognition & Rewards da Holanda

Giovanna Lima¹ e Bart Wesstein²

A sociedade atravessa um período de profundas transformações. Grandes desafios locais e globais em um contexto de sucessivas rupturas marcam o início de uma nova era. As universidades têm um papel fundamental a desempenhar. Na educação, na pesquisa e na extensão, há potencial para que o seu impacto social seja maximizado. Formar pessoas dispostas e sensíveis às demandas da sociedade para vencer os obstáculos à construção do futuro e transformar o conhecimento científico e a tecnologia em produtos, serviços ou soluções aplicáveis é reconhecidamente uma parte importante da missão das universidades. Para se desincumbir desta relevante missão, é preciso mudar vários aspectos da cultura e dos sistemas presentes nas universidades, inclusive do processo de recrutamento e seleção.

Tradicionalmente, as universidades compõem seus quadros acadêmicos com critérios baseados em resultados relacionados à pesquisa científica, e não nas competências e atividades necessárias para transformar esse conhecimento em impacto social, seja pela pesquisa, educação ou extensão. Conseqüentemente, é necessária uma visão renovada. Nesta breve nota técnica, a partir do programa nacional holandês Recognition & Rewards, refletimos sobre a importância do recrutamento e seleção de acadêmicos para o impacto e

¹ Integra o projeto Evaluating Societal Impact do Departamento de Estratégia da Erasmus University Rotterdam, Holanda. É pesquisadora colaboradora do Projeto Métricas/Fapesp e pesquisadora convidada do Grupo de Estudos do Impacto Social do Conhecimento Científico em Administração, da FGV-EAESP.

² Secretário do Scientific Climate Council da Holanda. Foi trainee do projeto Evaluating Societal Impact e Recognition & Rewards do Departamento de Estratégia da Erasmus University Rotterdam, Holanda.

apresentamos algumas sugestões concretas de como as universidades podem atuar nesse processo de renovação.

O impacto na contratação universitária

A criação de impacto social pelas universidades está sustentada em pilares que incluem novas competências e atividades a serem desenvolvidas por todas as áreas das instituições. No caso das acadêmicas e acadêmicos, vemos mudanças fundamentais na educação e na pesquisa orientadas para impacto, que fazem com o que o perfil, as habilidades e talentos demandados no recrutamento e seleção dos quadros universitários sejam revistos.

No caso da educação orientada para o impacto, exige-se um ambiente criativo de aprendizagem, construído em torno de questões sociais reais; que promova o envolvimento ativo e a colaboração entre alunos, professores e parceiros extramuros; que coloque o processo de aprendizagem estudantil no centro; e que pressupõe a aplicação de abordagens de natureza reflexiva³. Um ambiente que favorece a construção do conhecimento, da identidade dos estudantes para a concepção de um projeto de vida significativo e capacidade para impacto. Esta educação afasta-se da ideia de que professores estão apenas transferindo conhecimentos. Este novo modelo, no qual professores facilitam o processo de aprendizagem de estudantes, que é central, também é permeado de incertezas que não existem no ensino clássico, devido ao caráter não estruturado das questões que se apresentam aos estudantes e ao papel atribuído às parcerias⁴.

O impacto social da pesquisa, por sua vez, é maximizado quando esta possui “caminhos para impacto” (*pathways to impact*): processos de criação e mobilização do conhecimento que auxiliam na realização de mudanças. Os

³ “Impact-Driven Education at EUR”. Disponível em:

<https://www.eur.nl/en/impactatthecore/impact-driven-education-eur>. Acesso em: 27 ago. 2023.

⁴ “Changing Roles for Teachers and Working on Today's Challenges”. Disponível em:

<https://www.eur.nl/en/impactatthecore/news/changing-roles-teachers-and-working-todays-challenges>. Acesso em: 27 ago. 2023.

caminhos incluem iniciativas relacionadas a comunicação científica, cocriação, disseminação e exploração da pesquisa, incluindo comercialização e transferência de tecnologia. Colaboração, trabalho em equipe, comunicação, linguagem simples, gerenciamento de conflitos são exemplos de habilidades transversais fundamentais para facilitar o processo de impacto da pesquisa que não faziam parte do currículo formal e obrigatório dos cursos de mestrado e doutorado⁵.

Reflexões a partir do programa Recognition & Rewards

Todas as universidades holandesas estão trabalhando em uma mudança de sistema e cultura para valorizar, reconhecer e recompensar acadêmicas e acadêmicos de forma diferente. O objetivo é dar a mesma atenção às várias atividades das quais acadêmicas(os) participam: não apenas à pesquisa, mas também ao ensino, às tarefas de gerenciamento e às atividades de impacto.

Como resultado desse programa, muitas políticas de RH, por exemplo, a forma como acadêmicas(os) são promovidos em suas carreiras, avaliações de desempenho e desenvolvimento e mesmo os perfis de trabalho, terão de passar por mudanças. A inclusão de atividades e competências de impacto nessas políticas faz com que o investimento em impacto deixe de ser individual e, assim, que a instituição assuma seu papel. Portanto, para que a missão de impacto seja levada a sério, ela terá de ser acompanhada de apreciação, reconhecimento e recompensas adequadas das atividades e das pessoas que se dediquem ao impacto social.

O programa Recognition & Rewards (R&R) é um esforço coordenado a nível nacional que tem origem nas próprias instituições de conhecimento. O R&R busca transformar o impacto em uma responsabilidade compartilhada pela instituição, e não mais exclusivamente individual. Dedicar-se ao impacto social

⁵ “Compreendendo o Impacto Social da Pesquisa”. Disponível em: <https://metricas.usp.br/compreendendo-o-impacto-social/>. Acesso em: 27 ago. 2023.

pode ser parte das atividades acadêmicas, não algo extra a ser realizado no tempo livre de acadêmicas(os). No programa, há exemplos de faculdades que estão experimentando “perfis de impacto”, em que há tempo explicitamente reservado para atividades de impacto. Ao adotar esse tipo de política, acadêmicas(os) com maior foco no impacto têm mais segurança, o que torna mais fácil para as instituições atraí-las.

Isso começa com o recrutamento de novos colegas e, inicialmente, se manifesta de forma concreta na mudança dos critérios de contratação. Até recentemente, privilegiava-se o desempenho de pesquisa, que, de preferência, deveria ser visto da forma mais objetiva possível por meio de um índice H ou JIF. No entanto, esses índices não demonstram se esse conhecimento de fato levou a soluções na prática. Além disso, tais objetivações não são possíveis para a criação do impacto social. O impacto é um conceito complexo, às vezes ambíguo, difícil de discernir, quanto mais de transmitir objetivamente por meio de um currículo tradicional⁶. Determinados resultados, como a participação em comitês, postagens escritas em *blogs* e trabalhos de consultoria acadêmica, podem ajudar a dar uma indicação. Por fim, outras habilidades são necessárias para promover impacto social: a formação de redes, o trabalho com parceiros não acadêmicos e o gerenciamento de projetos também precisam ser incluídos. Tudo isso se traduz em diferentes critérios e formas a serem observadas durante o recrutamento e a seleção, visto que a contratação intencional de acadêmicas(os) que tenham um foco especial no impacto ou que queiram desenvolvê-lo não está presente nos antigos editais de contratação.

Vale ressaltar que também é arriscado reconhecer e recompensar as múltiplas atividades científicas. Como há uma preocupação explícita não apenas com pesquisa, mas também com ensino, impacto e gerenciamento, pode-se tentar encontrar alguém que pareça satisfazer todas essas atividades de maneira excelente. Além de criar carga de trabalho e estresse adicionais

⁶ Chris Woolston, “Time to Rethink the Scientific CV”, *Nature*, 5 abr. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1038/d41586-022-00928-4>.

(desnecessários) em um setor que já sofre com isso, essa perspectiva excessivamente ampla também pode obscurecer a visão de recrutadores. Esse não é o objetivo. As equipes geralmente não precisam de pessoas que sejam excelentes em todas as atividades, mas de pessoas que preencham lacunas de conhecimento e habilidades e que estejam dispostas a desenvolver múltiplas habilidades e atividades ao longo de suas carreiras. No R&R, entendemos que acadêmicos excelentes em tudo provavelmente não existem.

O que fazer diante desse cenário? Reflexões para líderes das universidades

Tudo isso se traduz em quatro recomendações concretas. Em primeiro lugar, **analise o perfil de suas equipes antes de contratar para viabilizar a construção do futuro.** Por muitas décadas, o mesmo perfil de profissional pode ter sido selecionado. Você precisa de alguém que seja (ou gostaria de ser) excelente em comunicação científica? Talvez alguém que naturalmente construa relacionamentos duradouros? Ou alguém com interesse em escrever narrativas de impacto social para suas propostas para financiamento de pesquisa? Reflita sobre o impacto social que quer alcançar em sua instituição e o que falta para atingir sua ambição e potencial.

Para isso, **contrate por competências interpessoais e comportamentais, não apenas por competências técnicas ou por índices H.** Na academia, inclusive nos processos de recrutamento, é comum tentar objetivar as nuances do mundo. Isso é mais difícil de fazer para as competências, especialmente aquelas conhecidas como *soft skills*. Será preciso trabalhar a fim de criar critérios para tais competências, já que elas são cruciais para a maximização do impacto social das universidades.

Ainda assim, **recrute pessoas com a melhor combinação de valores, competências e conhecimentos.** Tente entender o potencial para desempenhar diferentes competências e tarefas, mas não espere que todas elas

já sejam executadas com excelência. Algumas pessoas podem ser mais versáteis, mas a maioria terá pontos fortes mais visíveis. Isso não é um demérito.

Por fim, e mais importante, **selecione tendo por base uma visão prospectiva em vez de repetir modelos estabelecidos**. Muitas vezes, textos descritivos de vagas antigas são simplesmente reciclados, o que geralmente é seguido pela estratégia de “divulgar e selecionar”, baseada na suposição de que ter uma boa instituição é suficiente e de que candidaturas adequadas estão à disposição. Se a sua instituição contar com uma pessoa ou uma equipe de aquisição de talentos, use a experiência delas.

Considerações finais

As instituições de ensino superior têm por missão a curadoria do conhecimento, a busca de novas fronteiras através da pesquisa, a formação das novas gerações além de corresponder às expectativas da sociedade para a construção de um futuro melhor. Esta missão e seus múltiplos objetivos demandam pessoas sintonizadas com as transformações societárias a caminho da nova era. Por isso, torna-se necessário repensar os processos de recrutamento, seleção, avaliação e promoção de pessoas nas instituições de ensino superior. Uma necessidade que pode se beneficiar da experiência internacional em curso, como é o caso do programa holandês Recognition & Rewards (R&R) descrito nesta nota técnica.

Leia mais

- a) Programa [Recognition & Rewards](#)
- b) Abordagem adotada pela [Erasmus University, Rotterdam](#)

