



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

CONCURSO PÚBLICO PARA DOCENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: OTIMIZANDO PROCESSOS

Cristiane Ceresa

Universidade Federal de Santa Maria

crisceresa@gmail.com

Os concursos públicos para Docentes do Magistério Superior contam com muitas particularidades durante o processo de realização dos certames. Na Instituição pesquisada, a publicação de uma nova Resolução regulamentadora modificou consideravelmente as normativas desses concursos. O principal objetivo deste trabalho foi propor melhorias que possam contribuir para aperfeiçoar a operacionalização e realização dos certames. Justificou-se sua realização tendo em vista que o mesmo se propôs a contribuir com sugestões práticas para a melhoria dos processos de concurso docente, colaborando com o aperfeiçoamento da realização dos procedimentos envolvidos. Esse estudo foi classificado como de natureza descritiva. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso, tendo como unidade de análise uma Instituição Federal de Ensino Superior do interior do Rio Grande do Sul. Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizado tanto o método qualitativo, quanto o método quantitativo. Os objetivos propostos por essa pesquisa foram alcançados, tendo em vista que foi realizado o diagnóstico dos certames docentes na Instituição, bem como foram elencadas sugestões práticas e contribuições para a melhoria dos processos de concurso, colaborando com o aperfeiçoamento da realização dos procedimentos envolvidos.

Palavras-chave: Concurso público. Docentes. Inovação.

1. Introdução

O ambiente de trabalho tem se apresentado cada vez mais dinâmico e inovador. Mudanças tecnológicas, políticas e econômicas acarretam novas formas de organização do trabalho, tanto na esfera privada quanto pública. Novas demandas são exigidas das pessoas e organizações e, mesmo nas instituições públicas, ocorrem pressões pelo bom desempenho de atividades, distribuição de novas responsabilidades, obrigatoriedade de cumprimento de prazos ou metas e adaptação ao uso de novas tecnologias.

Em função de tantas inovações e do crescimento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), através da grande expansão proporcionada pelo Governo Federal, um dos primeiros reflexos sentidos, além do aumento da oferta de vagas para acadêmicos nos cursos, foi a disponibilização de grande número de vagas de Professores do Magistério Superior e Técnico-Administrativos em Educação, visando atender às novas demandas que surgiram. Junto a isso, a partir da criação do Banco de Professor Equivalente (BPEQ), desde 2007 as

Universidades Federais têm autonomia para preencher as vagas de professores surgidas a partir das situações de vacância, dispensando a prévia autorização do Governo Federal.

Especificamente no caso dos docentes, as seleções costumam ser permeadas de especificidades, como a aplicação de diversos tipos de provas, o contato direto dos candidatos com as Comissões Examinadoras e a divulgação do resultado final do certame imediatamente após o seu término. Em virtude de tantas particularidades, esses concursos públicos costumam ser bastante atribulados, trazendo grandes desafios para todos os envolvidos no processo.

Face ao exposto, os concursos para professores exigem atenção e revisão minuciosa em cada fase, pois apresentam diversos tipos de provas, com pesos diferenciados, fazendo com que qualquer desatenção possa gerar algum equívoco de cálculo. O processo de concurso docente também costuma ser bastante burocrático, exigindo a confecção de diversos documentos durante o certame, como atas, listas de presença, comprovantes de entrega de documentos, comprovantes de sorteios, entre outros. Devido à necessidade de manuseio de tanta documentação, é possível que ocorram falhas, como deixar de acrescentar informações necessárias ou esquecer-se de confeccionar algum desses documentos. Na IFES pesquisada, a publicação de uma nova Resolução regulamentadora dos concursos para docentes, em 2009, modificou consideravelmente as normativas dos concursos para Docentes do Magistério Superior, tanto para a Classe de Professor Auxiliar, como Professor Assistente e Professor Adjunto.

Com base neste cenário, a questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento do presente estudo consistiu em verificar *de que forma é possível aperfeiçoar a operacionalização e a realização dos concursos do Magistério Superior, tendo como base um diagnóstico atual dos certames?*

Este estudo teve como objetivo geral propor melhorias que possam contribuir para aperfeiçoar a operacionalização e realização dos concursos para Docentes do Magistério Superior em uma IFES do interior do Rio Grande do Sul. Para atender ao objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (i) realizar um levantamento de todos os concursos públicos docentes realizados pela Instituição, a partir da vigência da nova Resolução regulamentadora, em 2009, e fazer um diagnóstico dos certames; (ii) identificar as principais dificuldades e facilidades detectadas durante a realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras e; (iii) identificar que práticas são adotadas por outras IFES brasileiras quanto à realização dos certames docentes.

Do ponto de vista das Comissões Examinadoras, esse estudo aspirou trazer contribuições bastante significativas, pois visou constatar em que aspectos os certames docentes ainda podem ser melhorados e propor formas de efetivar as melhorias necessárias, tornando os concursos mais ágeis e alinhados às necessidades institucionais.

A pesquisa ainda buscou trazer contribuições administrativas, tendo em vista que, ao identificar as principais dificuldades percebidas pelas Comissões Examinadoras, possibilitou a minimização de erros que podem ocasionar recursos administrativos e demandas judiciais.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Breve histórico da administração pública no Brasil

A história da Administração Pública no Brasil tem início com a vinda da família real portuguesa. A partir da instalação da Corte em território brasileiro, foi necessária a criação de vários organismos administrativos, tais como os que existiam em Portugal, visando dar apoio à administração, entre outras funções (LUSTOSA DA COSTA, 2008). Começou, assim, a formar-se um sistema institucional, que passou a estabelecer políticas e regramentos, baseados nas práticas vindas de Portugal, adotando um modelo que ficou conhecido como administração patrimonialista.

Segundo Martins (1997, p.174), na administração patrimonialista “prevalecia o paternalismo e o nepotismo que empregava os inúteis letrados, na prática do bacharelismo cujos critérios de seleção e provimento oscilavam entre o status, o parentesco e o favoritismo.” Os cargos públicos eram distribuídos por critérios como a troca de favores, vínculos afetivos e familiares. Esse sistema de administração pública predominou no país por um grande período.

Já o modelo burocrático de gestão pública, implantado no Brasil a partir da década de 1930, valeu-se de um grande esforço de Getúlio Vargas “no sentido de normatizar e padronizar os principais procedimentos da administração pública” (TORRES, 2004, p.147). No entanto, a racionalização dos procedimentos conferiu maior importância aos meios do que aos fins almejados. O Estado voltou-se para si mesmo, fugindo de sua missão de servir a sociedade, pecando nas decisões rápidas justamente por seus controles excessivos e formais.

Em 1967, a publicação do Decreto-Lei n. 200 deu início a uma reforma que tentou superar a rigidez burocrática presente na administração pública brasileira, sendo considerado, por alguns autores, um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. O Decreto pretendia modernizar a administração pública através do uso de ferramentas de gestão utilizadas na iniciativa privada, além de “padronizar procedimentos nas áreas de pessoal, compras governamentais e execução orçamentária” (TORRES, 2004, p. 153).

A Constituição Federal de 1988 alterou consideravelmente os preceitos referentes à administração pública, sendo tratada por alguns autores como um retrocesso burocrático, e não um avanço em direção à implantação da administração pública gerencial. A nova Constituição estabeleceu que todos os servidores deveriam ser contratados a partir de concurso público, sob critérios rígidos de seleção. A partir de 1995, com o início do governo Fernando Henrique Cardoso, a estratégia de reforma da administração pública sofreu alterações, visando elevar a capacidade operacional e gerencial do setor.

A aprovação da Emenda Constitucional n. 19, em 1998, pode ser considerada a maior e mais duradoura vitória da reforma administrativa no plano legal, pois alterou partes significativas da Carta de 1988, referentes à administração pública. Algumas das alterações foram: a possibilidade de perda do cargo público, avaliação de desempenho para aquisição da estabilidade, controle rigoroso das despesas com servidores ativos e inativos, entre outras (TORRES, 2004).

2.2 Inovação

Inovar pode ser compreendido como o processo que objetiva transformar oportunidades em novas ideias, e ainda colocá-las em prática, obtendo retorno sobre ela. O uso do termo, eventualmente, causa alguma confusão, pois as pessoas tendem a entender inovação como sinônimo de invenção (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Porém, uma inovação pode assumir várias formas e não necessariamente ser uma novidade, uma invenção, ou seja, a inovação pode ocorrer por meio da aplicabilidade de uma ideia já existente a uma nova forma de operacionalizá-la ou a uma nova situação (SCHUMPETER, 1982).

Conforme Afuah (2003), a inovação está baseada no uso de um novo conhecimento tecnológico ou de mercado para oferecer um produto ou serviço novo aos clientes, independente de que já seja adotado em outras organizações. Isto significa que a inovação pode ser entendida como o emprego de uma ideia já existente, mas que é nova para a organização que a está adotando naquele momento.

Quando se trata do segmento público, um dos grandes desafios a se enfrentar envolve a aplicação de inovações baseadas em tecnologia, primeiramente pelo índice de resistência a mudanças, que pode aparecer por parte dos servidores. Outra dificuldade que pode surgir é

quanto à obtenção e manutenção dos equipamentos necessários, considerando as restrições orçamentárias do ambiente governamental.

Para Klering e Andrade (2006), o setor público, tendo em vista a complexidade de suas políticas, precisa promover inovações concretas, que conduzam a transformações efetivas. Dessa maneira, os autores conceituam a inovação no setor público como: “mudanças de caráter estratégico, estrutural, tecnológico, humano, cultural, político e de controle, visando desta forma produzir impactos e desenvolvimentos sociais mais fortes e mais amplos” (KLERING e ANDRADE, 2006, p. 84).

É possível notar que, cada vez mais, os servidores públicos são cobrados por desempenhos eficientes, condutas éticas e atendimentos de qualidade e que, ao mesmo tempo, muitos desses servidores têm buscado desmistificar o clichê tão cultuado no Brasil, do servidor que não realiza suas atividades, que não desempenha seu papel. Por outro lado, é preciso também que o setor público avance, no sentido de valorizar as iniciativas que demonstrem uma real preocupação com a sociedade usuária dos serviços.

2.3 Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior

As instituições públicas brasileiras passam atualmente por um momento de transição, de foco nas questões gerenciais, em virtude das pressões por resultados exercidas pelo próprio Governo, pelos órgãos de controle e pela sociedade. Com as universidades não é diferente, principalmente por serem instituições que se relacionam de forma muito direta com seus públicos e com a comunidade onde estão inseridas.

A estrutura administrativa das IFES é tipicamente burocrática, principalmente no sentido de hierarquia, pois há uma estrutura explícita a ser observada. Para Hardy e Fachin (1996), essa estrutura burocrática é necessária para manter a integração administrativa das subunidades, pois, enquanto o lado acadêmico da universidade goza de certa autonomia e liberdade, o apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional.

Como qualquer organização social, os ambientes universitários também costumam apresentar conflitos de autoridade e poder, nesse caso em virtude da disputa por *status* e prestígio acadêmico. Também costumam ocorrer conflitos entre servidores de diferentes faixas etárias ou que apresentam grande diferença no tempo de serviço prestado no setor público: os que estão entrando vislumbram melhorias e novas formas de trabalho, enquanto grande parte dos que estão há mais tempo nesse setor são resistentes em mudar antigas sistemáticas.

Além da resistência natural de alguns servidores, melhorias e novos projetos esbarram também na limitação dos recursos para uma implantação eficiente.

2.4 Ingresso no serviço público federal

As organizações do setor público possuem características peculiares que as diferenciam do setor privado, tendo em vista sua natureza e finalidade. Em virtude disso, as políticas adotadas e praticadas por ambos os tipos de organização tendem a ser distintas. Na área de gestão de pessoas não poderia ser diferente, onde é possível observar práticas diferenciadas para recrutamento, seleção, contratação, remuneração, avaliação de desempenho, progressão funcional, entre outras. Dessa forma, quando se fala em gestão de pessoas na administração pública, é preciso atentar para uma realidade diferenciada daquela já consagrada no setor privado.

Em se tratando do ingresso no serviço público, quando um servidor é contratado, ou empossado, em geral o objetivo da administração não é aumentar seus lucros, mas sim melhorar a eficiência da prestação de serviços à sociedade, que é sua razão de ser.

A Constituição Federal de 1988 tornou o concurso público o meio efetivo para ingresso no serviço público brasileiro, visando dar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da Lei. A Constituição também obrigou a criação do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores públicos civis (BRASIL, 1988). O RJU dos servidores da União, das autarquias, e das fundações públicas federais foi sancionado em 1990, pela Lei n. 8.112, e permanece vigente até os dias atuais, regulamentando toda a vida funcional desses servidores.

Nas universidades federais, o ingresso se dá em duas carreiras distintas: Técnico-Administrativos em Educação e Professores do Magistério Superior. Há ainda a carreira dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), que fazem parte das IFES que mantêm Escolas Técnicas, porém, esses docentes não fazem parte do estudo em tela.

Os Docentes do Magistério Superior têm sua carreira regulamentada pela Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987, e sua última reestruturação se deu pela Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Como já citado anteriormente, o ingresso na carreira de Professor do Magistério Superior na Instituição objeto desse estudo é regulado atualmente por uma Resolução de 2009.

2.4.1 Banco de Professor Equivalente (BPEQ)

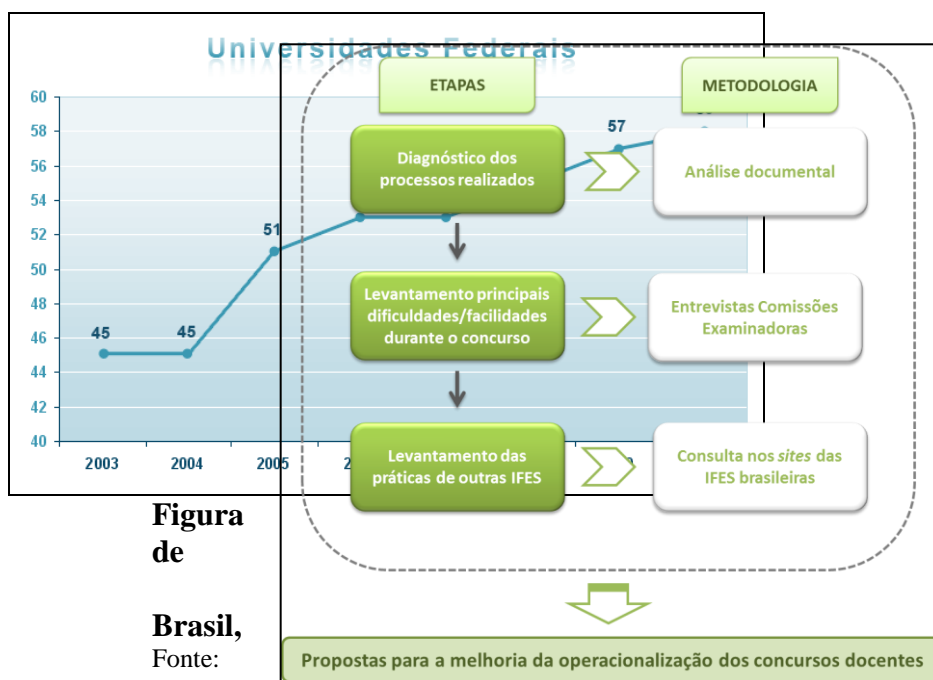
O conceito de professor equivalente foi inserido no âmbito das IFES a partir da publicação da Portaria Normativa Interministerial n. 22, de 30 de abril de 2007, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministério da Educação. Essa Portaria instituiu o BPEQ e as IFES passaram a ter certa autonomia na gestão administrativa do seu quadro de docentes. O BPEQ corresponde à soma dos professores efetivos, substitutos e visitantes em exercício em cada universidade (BRASIL, 2007).

A partir dessa publicação, ficou autorizado o provimento imediato, por meio de concurso ou seleção pública, dos cargos vagos de Professor do Magistério Superior, sem a necessidade de prévia autorização governamental, como era necessário até então, desde que respeitado o valor limite do banco, atribuído a cada Instituição (BRASIL, 2007). Cada Instituição passou a controlar qual a melhor forma de utilizar sua pontuação, se com professores em regime de dedicação exclusiva ou vinte horas, por exemplo.

2.4.2 Programas de Expansão e Interiorização do Ensino Superior

A reestruturação das universidades federais teve início em 2003, a partir do Programa de Expansão - Fase I, com um forte caráter de interiorização. A conclusão desse Programa ficou prevista para o ano de 2010 (MEC, 2009).

Conforme pode ser observado na Figura 1, a partir de 2005 já começam a ser notados os resultados dessa expansão, com o aumento do número de universidades federais no país.



Pelo Decreto n. 5.800, de 08 de junho de 2006, foi criado o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), “voltado para o desenvolvimento da modalidade de educação à distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País” (BRASIL, 2006).

Em 24 de abril de 2007, por meio do Decreto n. 6.096, foi instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), dando continuidade às ações integrantes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), em reconhecimento ao papel estratégico das universidades federais para o desenvolvimento econômico e social (MEC, 2009).

As ações do Programa preveem, além do aumento de vagas nos cursos, a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão.

3. Método de pesquisa

Partindo dos objetivos propostos pela pesquisa, esse estudo é classificado como de natureza descritiva. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso, tendo como unidade de análise uma IFES do interior do Rio Grande do Sul. Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizado tanto o método qualitativo, quanto o método quantitativo. Destaca-se que foram utilizadas fontes múltiplas para a obtenção de evidências, de modo a possibilitar a triangulação de dados no processo de análise e obter maior fidedignidade com a pesquisa. Segundo o entendimento de Yin (2005), este é o método mais adequado de obtenção de evidências quando se trabalha com estudo de caso.

Para facilitar o entendimento do estudo, a Figura 2 apresenta o desenho da pesquisa, podendo ser observadas, de modo resumido, as fases pelas quais se desenvolveu o trabalho e as metodologias envolvidas. A coleta de dados ocorreu em três etapas e as técnicas utilizadas foram: análise documental, entrevistas e consultas aos sites das IFES brasileiras.

Figura 2 – Desenho da pesquisa

Fonte: elaborada pela autora

Por meio da análise documental foi possível realizar um levantamento e um diagnóstico da realização dos certames para Professores do Magistério Superior na IFES, extraindo a maior quantidade possível de informações pertinentes dos documentos pesquisados, para obter uma análise relevante do andamento desses processos.

Os documentos utilizados nesta pesquisa foram os editais de abertura de concurso, de divulgação de resultados, de homologação de resultados, os processos de abertura de concurso docente, as portarias de designação das Comissões Examinadoras, os memorandos de homologação de inscritos, os processos de requerimento de recurso administrativo, o *site* da IFES e os relatórios de controle de vagas elaborados pela Coordenadoria de Concursos da Instituição. Os dados foram lançados em planilhas semiestruturadas, elaboradas no Microsoft Excel 2010.

O recorte definido para a coleta de dados foi entre 2010 e 2012, portanto, os resultados apresentados para a fonte de evidência relativa à análise documental dizem respeito à situação naquele intervalo. Convém ressaltar que, buscando padronizar todas as análises dos resultados, foram excluídas da análise final as vagas que, em 31/12/2012, não se encontravam com o processo de concurso finalizado.

As entrevistas foram realizadas buscando identificar, principalmente, quais as maiores dificuldades detectadas durante a realização dos concursos para Docentes do Magistério Superior na Instituição pesquisada, bem como que aspectos já estão bem estruturados, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras. O público-alvo desta fase partiu da totalidade dos docentes da Instituição que já foram titulares de Comissões Examinadoras dos concursos realizados a partir da implantação da nova Resolução. As informações a respeito de todos os docentes que já participaram como membros titulares das Comissões Examinadoras foram obtidas através da análise documental detalhada anteriormente.

Para esta fase da pesquisa, foram computadas as Comissões Examinadoras publicadas até a data de 02/07/2012. Após a realização do levantamento, os docentes foram agrupados por Unidade de Ensino onde estão lotados e ordenados conforme a quantidade de participações como membros titulares dessas Comissões.

De cada uma das treze Unidades Universitárias da Instituição, o objetivo inicial era entrevistar o docente ativo que mais participou como titular de Comissões Examinadoras de concursos para Professores do Magistério Superior, desde a implantação da Resolução de

2009. Apenas uma Unidade Universitária não participou das entrevistas, pois não havia sido concluída a oferta de nenhuma vaga docente dentro do período pesquisado.

O roteiro elaborado para a condução das entrevistas contou com 04 (quatro) blocos de perguntas, contemplando: I – Etapa pré-realização do concurso; II – Etapa de realização do concurso; III – Etapa pós-realização do concurso; e IV – Perfil dos respondentes. Foi realizado um pré-teste do roteiro com um docente, em novembro de 2012. A partir da aplicação do pré-teste, alguns termos constantes das perguntas foram alterados, para facilitar a compreensão dos entrevistados, e houve adequação no ordenamento das questões, para melhor entendimento e continuidade do roteiro. As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2012 a fevereiro de 2013.

Em relação ao levantamento das práticas adotadas por outras IFES brasileiras para a realização de concursos públicos para docentes, através de uma pesquisa sobre as características que diferenciam os certames de uma Instituição para outra é possível apontar algumas práticas que se repetem e outras que são particulares a cada uma e, a partir disso, deixar sugestões de melhoria para a Instituição pesquisada, através da adaptação e utilização de algumas dessas práticas.

O levantamento foi efetivado através da pesquisa e coleta de informações disponíveis nos *sites* oficiais das universidades. Após realizar a busca nos portais, os dados coletados foram lançados em uma planilha semiestruturada elaborada no Microsoft Excel 2010.

Considerando que estavam em funcionamento no Brasil, em 2012, 59 Instituições Federais de Ensino Superior, e visando não tornar esse tópico do estudo repetitivo e fatigante, optou-se por selecionar uma amostra representativa destas Instituições. Para a escolha da amostra de universidades foram utilizadas as informações de dois *rankings*, de onde foram extraídas as dez universidades federais melhores classificadas de cada um.

O primeiro *ranking* consultado foi o QS Latin American University Ranking, que avalia e classifica as melhores universidades públicas e privadas da América Latina. A Quacquarelli Symonds (QS) é uma organização com várias sedes ao redor do mundo, que realiza eventos de educação corporativa e congrega diversas escolas de negócios. Nesse *ranking*, as instituições são classificadas com base em seis critérios: reputação acadêmica, reputação do empregador, citações por professores, relação alunos/professores, percentual de alunos estrangeiros e índice de internacionalização do corpo docente (TOP UNIVERSITIES, 2012). O Quadro 1 apresenta as dez universidades federais brasileiras melhores classificadas na edição de 2012 do *ranking*.

Nome da Universidade	Classificação
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ	8 ^a
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	13 ^a
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	14 ^a
Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP	15 ^a
Universidade de Brasília – UNB	25 ^a
Universidade Federal de São Carlos- UFSCAR	37 ^a
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE	39 ^a
Universidade Federal do Paraná – UFPR	43 ^a
Universidade Federal Fluminense – UFF	45 ^a
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	48 ^a

Quadro 1 – Universidades Federais brasileiras no QS University Ranking: Latin America 2012

Fonte: QS University Rankings: Latin America 2012

Como forma de confirmação e comparação, também foi consultado o *Ranking* Universitário Folha (RUF), do jornal Folha de São Paulo. A primeira edição do RUF foi publicada em 2012 e sua metodologia está baseada em *rankings* internacionais, como o próprio QS, e adaptada ao contexto brasileiro. Os critérios de pontuação e classificação utilizados pelo RUF são: pesquisa acadêmica, qualidade do ensino, avaliação do mercado e inovação (RUF, 2012). O Quadro 2, a seguir, apresenta as dez melhores universidades federais brasileiras, segundo o RUF.

Nome da Universidade	Classificação
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	2 ^a
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ	3 ^a
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	4 ^a
Universidade Federal do Paraná – UFPR	7 ^a
Universidade de Brasília – UNB	8 ^a
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	9 ^a
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE	10 ^a
Universidade Federal da Bahia – UFBA	12 ^a
Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP	14 ^a
Universidade Federal Fluminense – UFF	15 ^a

Quadro 2 – Universidades Federais no Ranking Universitário Folha 2012

Fonte: RUF 2012 (<http://ruf.folha.uol.com.br/rankings/rankingdeuniversidades/>)

Pode-se observar que nove dentre as dez instituições listadas pelos *rankings* se repetem, sendo que a Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) aparece apenas no QS University Ranking: Latin America 2012, e a Universidade Federal da Bahia (UFBA) aparece apenas no *Ranking* Universitário Folha 2012. Assim sendo, o cruzamento entre as duas classificações permitiu uma amostragem de onze universidades federais diferentes, que foram objeto do levantamento explicado neste tópico.

4. Análise dos Resultados

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da coleta e análise dos dados e as relações existentes com os objetivos propostos na seção introdutória. Para tanto, as análises e discussões são apresentadas de modo a atender os objetivos do estudo.

4.1 Levantamento dos concursos para Docentes do Magistério Superior na IFES pesquisada

Para fins de atendimento ao objetivo específico que consistiu em *realizar um levantamento de todos os concursos públicos docentes realizados pela Instituição, a partir da vigência da nova Resolução regulamentadora, em 2009, e fazer um diagnóstico dos certames*, apresenta-se, por meio da Tabela 1, uma síntese dos dados coletados. A tabela expõe as médias apresentadas pela Instituição como um todo, e a relação com os prazos previstos na Resolução de 2009, quando houver.

Descrição da variável	Média da IFES	O que prevê a Resolução de 2009
Quantidade de vagas docentes oferecidas, consideradas nas análises desse estudo	295 vagas	---
Quantidade de vagas com período de inscrições prorrogado	18 vagas	---
Número de candidatos pré-inscritos	1839	---
Número de candidatos homologados	1266	---
Número de candidatos participantes	659	---
Número de candidatos aprovados	373	---
Média de candidatos inscritos por vaga	6,23	---
Média de candidatos homologados por vaga	4,29	---
Prazo médio entre o encerramento das inscrições e a homologação das inscrições	23 dias	Prazo máximo de 30 dias
Prazo médio entre o a homologação das inscrições e o início do concurso	36 dias	---
Prazo médio entre a divulgação do resultado (jornais) e a homologação final no DOU	52 dias	Prazo mínimo de 15 dias
Quantidade de vagas com interposição de recursos	21 vagas	---
Prazo médio entre a divulgação do resultado (jornais) e a homologação final no DOU, considerando somente processos com interposição de recursos	175 dias	---
Número de candidatos nomeados	270	---
Número de candidatos empossados	232	---
Prazo médio entre o encerramento das inscrições e o início das provas do concurso	61 dias	Prazo máximo de 90 dias
Prazo médio entre o início das inscrições e a nomeação do primeiro colocado no concurso	224 dias 7,48 meses	---

Tabela 1 – Síntese geral das informações coletadas pela análise documental

Fonte: elaborada pela autora

Cabe destacar algumas informações apresentadas na Tabela 1: no que tange à diminuição de candidatos homologados em relação ao número de candidatos pré-inscritos, pode-se atribuir tal redução à facilidade proporcionada pelo processo de inscrição via *web*, que permite que o candidato inscreva-se de qualquer lugar e posteriormente decida sobre sua participação ou não no certame.

Já o número reduzido de participantes em relação aos homologados pode ser explicado, entre outros motivos, pelo crescente número de vagas ofertadas pelas mais diversas instituições federais, possibilitando aos candidatos priorizarem a participação onde mais lhes convêm, seja pela comodidade, pela proximidade familiar ou por anseios profissionais particulares.

O baixo índice de aprovação de candidatos pode ser atribuído, em parte, à falta de experiência e preparo de muitos candidatos, que veem na atual oferta de concursos uma grande oportunidade de ingresso no serviço público. Como os diplomas e certificados que comprovam os requisitos de escolaridade não são exigidos no momento da inscrição do candidato, muitos se inscrevem e realizam o concurso sem possuir a titulação solicitada, o que também pode refletir em reprovações. Tal constatação também pôde ser observada durante as entrevistas com os membros das Comissões Examinadoras, já que alguns entrevistados

afirmaram que têm percebido a participação de candidatos inexperientes e que, muitas vezes, não se preparam adequadamente para a seleção.

Pode-se observar ainda que, em média, um concurso público para Professor do Magistério Superior na IFES pesquisada leva 224 dias para ser finalizado, ou seja, mais de sete meses são necessários para realizarem-se todas as etapas de um certame docente.

Os cálculos apresentados nessa seção comprovam a necessidade de total organização e comprometimento para a execução dos procedimentos que fazem parte dos concursos para Docentes, por parte de todos os setores envolvidos, tendo em vista que os concursos demandam muito tempo e dedicação para serem finalizados e representam um dos canais mais evidentes de ligação entre a Universidade e a comunidade externa.

4.2 Principais dificuldades e facilidades detectadas durante a realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras

Para *identificar as principais dificuldades e facilidades durante a realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras* foram realizadas entrevistas.

A partir da análise das respostas obtidas nas entrevistas e visando facilitar a compreensão, elaborou-se um quadro resumo comparativo entre as dificuldades e os aspectos bem estruturados apontados pelos entrevistados (Quadro 3). Considerando que os aspectos apontados foram bastante diversificados, as respostas foram agrupadas em três categorias de análise, como forma de facilitar o entendimento, segundo os assuntos de que tratam.

Categories de agrupamento	Principais dificuldades detectadas	Aspectos positivos durante o atual processo de concurso
1. Durante a realização das provas	<ul style="list-style-type: none"> • Demora pela análise detalhada do currículo (buscar o Qualis de cada publicação); • Dúvidas na interpretação de alguns pontos da Resolução regulamentadora; • Candidatos não são penalizados ao entregarem documentação desnecessária na Prova de Títulos, fazendo com que os currículos fiquem enormes; • A Prova de Títulos não diferencia livros, capítulos, prêmios, publicados em bons veículos quando não catalogados no Qualis; • Falta de esclarecimento quanto ao tipo de material que é permitido para a consulta da Prova Escrita; • Não haver provas eliminatórias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação da Prova de Defesa do Memorial Descritivo; • Aplicação da Prova Didática; • Alteração no artigo da Resolução que permitia que o candidato único ficasse com nota 10,00 na Prova de Títulos; • A evolução da tabela de avaliação da Prova de Títulos, em relação à Resolução anterior; • As planilhas eletrônicas disponibilizadas para cálculo das notas e médias das provas e resultado final; • Obrigatoriedade da presença de um membro externo ao Departamento, na Comissão Examinadora; • O resultado do concurso já é conhecido no último dia de provas.
2. Organização do processo e procedimentos burocráticos	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de documentos para serem gerados e preenchidos durante o concurso, facilitando erros; • Insegurança em entregar um recibo aos candidatos apontando a quantidade de documentos entregues para a Prova de Títulos, sem saber exatamente quais documentos são; • Desconhecimento da Resolução pelos Docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A organização das etapas do concurso, em relação às provas; • Criação da Declaração de não impedimento dos membros da Comissão Examinadora; • Estabelecimento de sessões públicas, onde qualquer interessado pode acompanhar; • A Resolução é bem completa e busca tornar os processos mais transparentes e idôneos.
3. Suporte e apoio disponibilizado para a realização do certame	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoio mais imediato da Instituição quando surgem dúvidas pontuais durante realização dos concursos; • Não haver a designação de um secretário para 	<ul style="list-style-type: none"> • A disponibilidade da Instituição para auxiliar os Departamentos na realização dos concursos; • Existe bastante organização, as pessoas

	trabalhar exclusivamente no processo do concurso.	envolvidas ficam preocupadas que ocorra tudo bem no concurso; • A Secretaria do Departamento é bem organizada.
--	---	---

Quadro 3 – Resumo das principais características apontadas como aspectos positivos e negativos no atual processo de concurso para Docentes do Magistério Superior na IFES pesquisada

Fonte: elaborado pela autora

Convém salientar que, dentre as facilidades mais relevantes, as que mais foram citadas pelos entrevistados são a aplicação da Prova de Defesa do Memorial Descritivo e o comprometimento e organização das pessoas envolvidas nos concursos. Em relação às principais dificuldades encontradas no atual processo de concurso, foram citadas a inexistência de provas de caráter eliminatório e a quantidade excessiva de documentos gerados durante o concurso, dificultando o gerenciamento por parte da Comissão Examinadora e facilitando a ocorrência de erros.

Pode-se notar também que alguns aspectos que foram assinalados como dificuldades para alguns entrevistados, para outros foram citados como questões positivas e bem estruturadas, o que pode ser atribuído às diferentes experiências vivenciadas pelos docentes de cada Departamento Didático.

4.3 Práticas adotadas por outras IFES quanto à realização dos certames docentes

A fim de atingir ao objetivo de *identificar que práticas são adotadas por outras IFES brasileiras quanto à realização dos certames docentes* foi realizada uma pesquisa nos sites de outras instituições.

Cada Instituição Federal de Ensino possui certa autonomia quanto ao estabelecimento de regras próprias para a realização de concursos públicos, desde que observadas às diretrizes gerais da legislação federal vigente. Isso possibilita uma infinidade de formas de organização dos concursos, aplicação das provas e divulgação das informações pertinentes às seleções.

Durante o levantamento dos dados, perceberam-se diversas semelhanças entre as instituições pesquisadas, como a organização hierárquica do setor responsável pela divulgação e acompanhamento dos concursos, sendo que, das onze pesquisadas, em sete delas o setor faz parte da unidade de gestão de pessoas. Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o acompanhamento dos editais é realizado diretamente pelo Gabinete do Reitor, semelhante à estrutura apresentada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), onde existe um Setor de Admissão Docente, vinculado à Direção Geral de cada *campus*. Em outras duas instituições, a responsabilidade pelos certames é da Pró-Reitoria de Graduação, que centraliza todos os tipos de seleções realizadas.

Quanto às formas de inscrição dos candidatos, duas modalidades se destacaram: seis universidades utilizam inscrições somente via internet; e quatro instituições permitem inscrições presenciais ou via postal, à escolha do candidato. Há ainda um sistema misto, adotado pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), onde há uma etapa via internet e uma presencial, para entrega de documentação.

Houve, também, semelhanças entre as IFES quanto aos tipos de provas adotados. Todas as pesquisadas utilizam a Prova Escrita, a de Títulos e a Didática como formas de avaliação dos candidatos. Para a UNIFESP, a Prova Escrita é opcional, a critério do Departamento Didático. Complementando os tipos de prova citados, cada Instituição adota ainda pelo menos mais um tipo de prova, cujo formato apresentou pequenas variações entre as

pesquisadas, mas acabou se concentrando na Prova de Defesa ou Arguição de Memorial. Esse tipo de prova é utilizado em nove das onze universidades pesquisadas.

Além das semelhanças, é preciso destacar que cada Instituição apresenta, também, diferenciais. A Universidade de Brasília (UNB), por exemplo, disponibiliza alguns documentos padronizados no site, para utilização dos Departamentos que estão realizando concursos, além de um *checklist* que deve ser anexado ao processo pelo Departamento, onde fica confirmado que cada documento necessário à instrução do processo foi anexado corretamente, inclusive com a indicação da página em que se encontra, evitando devolução do processo por falta de documentação. A Universidade Federal da Bahia (UFBA) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) adotam ideia semelhante.

A UFRGS também disponibiliza em seu *site* um formulário padrão para solicitação de abertura de concurso, que deve ser preenchido por todos os Departamentos que encaminham processos para preenchimento de vagas. Nesse formulário estão apontadas todas as informações pertinentes e necessárias para dar início ao processo.

Durante a pesquisa, chamou à atenção a forma adotada pela UFMG e pela UFRJ no que tange à maneira de divulgação dos resultados e classificação final, pois os candidatos não são classificados a partir da média das notas dos examinadores, mas sim cada avaliador calcula e pondera individualmente as notas de cada candidato, existindo, portanto, uma listagem de aprovados para cada examinador. O primeiro colocado no concurso será o candidato que constar no topo da lista de classificação do maior número de examinadores. Excluindo-se o que ficou na primeira colocação, será classificado em segundo lugar o candidato que alcançar o maior número de posições no topo das listas dos examinadores, dentre os candidatos remanescentes, e assim sucessivamente. Nessas duas instituições as Comissões Examinadoras são formadas por cinco membros titulares.

Por fim, cabe destacar a diferenciação executada pela UFRJ e pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) quanto ao formato da Prova Escrita. Nessas instituições, a Prova Escrita não é baseada no sorteio de um dos pontos do programa para posterior explanação sobre o tema, mas sim no sorteio de três ou dois pontos do programa, respectivamente, e a posterior elaboração de respostas a perguntas previamente criadas pela Comissão Examinadora sobre cada ponto.

Todas as sugestões e contribuições propostas por essa pesquisa estão elencadas, de forma resumida, no Quadro 4, bem como a indicação das principais unidades ou sujeitos beneficiados pelas mudanças e a situação atual de cada sugestão.

Sugestões e contribuições	Principais atingidos pelas mudanças propostas	Situação atual da sugestão ou contribuição
Criação de um formulário padrão para ser utilizado pelos Departamentos Didáticos em todos os processos de solicitação de abertura de Edital de preenchimento de vagas docentes.	Departamentos Didáticos e Coordenadoria de Concursos	Concluída a formulação do modelo do formulário
Adoção de outras formas de pesquisa das vagas na página dos concursos, como a pesquisa por ano de abertura do Edital.	Candidatos	Concluída
Revisão e remodelação do Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior	Comissões Examinadoras e Departamentos Didáticos	Concluída
Criação de um <i>software</i> para gerenciamento da documentação produzida durante o concurso	Comissões Examinadoras e Departamentos Didáticos	Em fase de estudo e posterior implantação

Unificação da Ata de instalação da Comissão Examinadora e da Ata de instalação do concurso público, tendo em vista a simultaneidade das situações.	Comissão Examinadora e Secretário do concurso	A ser analisada
Unificação da Ata de divulgação dos resultados do concurso e da Ata do parecer final da Comissão Examinadora, pois são gerados de forma concomitante.	Comissão Examinadora e Secretário do concurso	A ser analisada
Adoção de outras formas de pesquisa das vagas no <i>site</i> da PROGEP, como pelas áreas dos concursos ou por Unidade de Ensino das vagas, porém dependem de modificações na forma de publicação dos Editais.	Candidatos	A ser analisada
Tornar o <i>checklist</i> final do processo um documento obrigatório. Primeiramente, é necessária uma análise dos documentos indispensáveis a uma correta instrução do processo de concurso, feita em conjunto com os relatores da CLN do CEPE.	Departamentos Didáticos, Direções de Unidades, Coordenadoria de Concursos e CEPE.	A ser analisada
Disponibilizar as portarias de nomeação ou carta de convocação de candidatos na página do respectivo concurso.	Candidatos	A ser analisada

Quadro 4 – Sugestões e contribuições indicadas por esta pesquisa e a situação atual quanto à implantação

Fonte: elaborado pela autora

Do total de sugestões e contribuições recomendadas, duas já foram implantadas e duas estão em fase de implantação, restando cinco a serem analisadas pela Instituição pesquisada para posterior implantação.

5. Considerações Finais

O principal objetivo do presente trabalho foi propor melhorias que possam contribuir para aperfeiçoar a operacionalização e realização dos concursos para Docentes do Magistério Superior em uma IFES do interior do Rio Grande do Sul. Esse estudo pode ser classificado na área de inovação na gestão pública, uma vez que apontou novas formas de operacionalização de processos para a Instituição. A proposta é relevante no sentido em que busca atingir mudanças que promovam melhores resultados para o contexto público, carente de estudos a respeito da melhoria de processos na gestão.

O primeiro objetivo específico foi atingido através da análise documental realizada nos processos de concurso para Docentes do Magistério Superior na IFES pesquisada, desde a implantação, em 2009, de uma nova Resolução regulamentadora, além de outros documentos e relatórios gerados pela unidade responsável pelos concursos. O segundo objetivo específico foi atingido através da realização de entrevistas com docentes que já atuaram como membros titulares de Comissões Examinadoras. O terceiro objetivo específico foi cumprido através da pesquisa nos *sites* de outras IFES, buscando informações a respeito dos procedimentos adotados por elas quanto à realização de certames docentes.

Além das sugestões recomendadas pela pesquisa, apresentadas resumidamente no Quadro 4, diversas outras sugestões foram elencadas pelos docentes entrevistados, e tais propostas merecem uma análise futura quanto à possibilidade de implantação, visando proporcionar novas melhorias ao processo de concurso para docentes, como a criação de uma planilha modelo para entrega dos títulos dos candidatos; a criação de um banco de conhecimento com as principais dúvidas dos Departamentos Didáticos sobre o processo de realização de concursos, no formato de perguntas e respostas; a adoção de provas de caráter eliminatório; a criação de um modelo para o Memorial Descritivo e a delimitação da quantidade de páginas desse documento, entre outras.

Ressalta-se a relevância da informatização do processo de concurso docente na Instituição, já em estudo, sendo necessária a priorização de desenvolvimento e implantação desse projeto junto às unidades envolvidas.

Dessa forma, entende-se que os objetivos propostos por essa pesquisa foram alcançados, tendo em vista que foi realizado o diagnóstico dos certames docentes na IFES pesquisada, bem como foram elencadas sugestões práticas e contribuições para a melhoria dos processos de concurso, colaborando com o aperfeiçoamento da realização dos procedimentos envolvidos.

Contudo, salienta-se que os resultados e conclusões obtidos nesse estudo não podem ser generalizados para outras instituições públicas ou mesmo para outras universidades, sendo válidos somente para a realidade e o contexto da Instituição em questão.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se a aplicação de um questionário, ao invés de entrevistas, a um número maior de membros de Comissões Examinadoras, inclusive aos técnico-administrativos que trabalham nos Departamentos Didáticos e secretariam os concursos, e também aos servidores lotados na Coordenadoria de Concursos.

Referências

AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria Normativa Interministerial n. 22, de 30 de abril de 2007**. 2007. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=02/05/2007&jornal=1&pagina=24&totalArquivos=116>>.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto n. 5.800, de 08 de junho de 2006**: dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm>.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1996.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. p. 77-96. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LUSTOSA DA COSTA, F. Prefácio a uma história da administração pública brasileira. In: **Anais do XXXII ENANPAD** - Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. 01 CD ROM.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira, p. 171-183. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEC. Ministério da Educação. Brasil. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: REUNI 2008** - Relatório do primeiro ano. Brasília, 2009. Disponível

em:http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2069&Itemid=.

PAIM R. et al.. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
RUF. Ranking Universitário Folha. **Metodologia**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/metodologia/>>.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução Maria Sílvia Possas. Série Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2005.

TOP UNIVERSITIES. **QS University Rankings: Latin America – Methodology**. 2012. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/latin-american-university-rankings/qs-university-rankings-latin-ameri-0>>.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.