



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BEATRIZ DIAS COUTO CREPALDE

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOCENTE EM**  
**UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS E NAS MELHORES DO**  
**MUNDO**

DOURADOS/MS

2017

BEATRIZ DIAS COUTO CREPALDE

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOCENTE EM  
UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS E NAS MELHORES DO  
MUNDO**

Trabalho de Graduação apresentado à  
Faculdade de Administração, Ciências  
Contábeis e Economia da Universidade Federal  
da Grande Dourados, como requisito parcial  
para a obtenção do título de Bacharel em  
Administração

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Erlaine Binotto

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Caio Luis Chiarello

Professora Dr<sup>ª</sup>. Vera Luci de Almeida

Dourados/MS

2017

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOCENTE NAS  
MELHORES UNIVERSIDADES DO MUNDO

BEATRIZ DIAS COUTO CREPALDE

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente  
Dr<sup>a</sup>. Erlaine Binotto

Avaliadora  
Dr<sup>a</sup>. Vera Luci de Almeida

Avaliador  
Prof. Dr. Caio Luis Chiarello

Aos meus amores, todos eles, sem exceção.

Minha eterna gratidão por tanta inspiração.

Sem vocês, isso jamais seria,

Eu nada seria.

## **AGRADECIMENTOS**

Começo agradecendo a oportunidade que a Universidade me deu tanto quanto graduanda, quanto bolsista de iniciação – momento em que aprendi muito e que me sustentou na definição da carreira profissional que almejo. Sigo agradecendo aos meus professores que de alguma forma colaboraram para que tudo isso fosse possível.

À minha orientadora, a minha eterna gratidão, por tanto aprendizado na iniciação científica, nas disciplinas e no desenvolvimento desse trabalho. Obrigada por insistir em mim quando nem eu mesma acreditava que seria, obrigada por apostar em mim e por topor estar comigo nessa e em muitas outras. Por isso, também não posso deixar de agradecer ao Prof<sup>o</sup> Ms. Eduardo Casarotto que também fez parte disso tudo.

Ao meu pai, que me inspirou na vida e hoje me inspira profissionalmente. Nunca teve dúvidas de qual caminho eu seguiria, mas teve paciência para que eu descobrisse por mim mesma. Obrigada pelos incentivos, pelas correções na vida e nos trabalhos acadêmicos. Somos tão eu e você que às vezes nos confundimos como um só. Muito obrigada.

À minha mãe, ainda que longe, vibra por todas as vitórias, me consola nas derrotas e me corrige nos erros. Me abraça forte quando chego e mais forte ainda quando me vou... Você é a força que me move, mãe. Ainda que a distância seja sofrida ela não diminui em nada o meu amor e minha gratidão por ter você na vida.

Aos amigos e familiares, peço desculpas pela ausência, por ter faltado em aniversários, jantares, tererés, festas de fim de ano ou apenas nas visitas rotineiras. Sei que vocês reconhecem meu esforço e que abri mão disso tudo para conquistar meu sonho! E é por isso que quero agradecer: pela compreensão e pelo apoio.

Ao senhor Gustavo Henrique dos Santos Neves, que de colega de sala se tornou meu companheiro de vida. Obrigada pela paciência, por me acalmar e me dar segurança de que tudo ia dar certo, por entender os meus sonhos e torná-los seus.

A todos vocês: muito obrigada por tornar isso possível. Sem vocês nada sou, nada seria.

## RESUMO

Estudos anteriores evidenciam os gargalos do processo de seleção docente nas universidades brasileiras e a necessidade de reformulação do mesmo. Visando a uma maior compreensão do problema e também uma possível contribuição para esses tipos de processos seletivos, propõe-se neste estudo, analisar como se dá o processo de recrutamento e seleção docente para o ensino superior nas universidades públicas brasileiras e nas dez melhores do mundo. Este trabalho toma como objeto de estudo os processos das 10 primeiras universidades mundiais, segundo *Times Higher Education World University Ranking 2017*. Para tanto, foi utilizado o método da pesquisa de análise documental e observação dos processos que ocorrem em universidades públicas brasileiras e mundiais. As categorias de análise são o processo de recrutamento e seleção nas melhores universidades do mundo, pontos comuns e divergentes, o processo de seleção docente nas universidades brasileiras e a relação entre ambos os processos. Os resultados apontam que o processo nas universidades estudadas é flexível e dinâmico e as etapas permitem que sejam identificados talentos e perfis inovadores. Pode-se dizer ainda que as diferenças entre ambos os processos, levam a reflexões e a apresentar sugestões que podem ser contempladas no processo seletivo brasileiro. Apontaram também que os profissionais não precisam ter um perfil que englobe qualidades de pesquisador, de professor e de extensionista ao mesmo tempo, enquanto no Brasil o conceito ensino-pesquisa-extensão o que determina o perfil dos candidatos.

Palavras-chave: Processo seletivo; professor universitário; universidades Internacionais; universidades brasileiras.

## **ABSTRACT**

Previous studies have shown bottlenecks in teachers hiring process at Brazilian universities as well as the necessity to reformulate the process. Aiming at a better comprehension of this problem and also possible contribution to this kind of selective process, one propose to analyze how the process of recruitment and teacher hiring on higher education in Brazilian public universities and in the ten best universities in the world. This work takes as object of study the processes that take place in the best 10 world universities, according to in Times Higher Education World University Rankings. To reach this work goal, it will be used documental analyses method and comparison between the processes that occur at Brazilian universities and the ones that take place at the best world universities, Brazilian universities hiring process The analyses categories are the best world universities professors hiring process, Brazilian universities professors hiring processes, common and divergent points, and the relation between both processes. It was possible to show that world best universities process is not that stifled and bureaucratic, allowing to recognize talented and innovative profiles. One can also say that the processes differences lead to reflection and suggestions that can be taken into account in the Brazilian hiring processes. the results also pointed out that it is not so difficult to have a profile that encompasses research, teaching and extension qualities at the same time, or Brazil, the teaching-research-extension teaching that determines the profile of the candidates.

Key words: hiring process; professor; international universities; Brazilian universities.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Síntese das fases do concurso público baseado em Sousa (2011) e Silva (2012).....	19
<b>Quadro 2</b> – Síntese de estudos realizados sobre Concurso Docente.....	20
<b>Quadro 3</b> – Universidades Internacionais Seleccionadas.....	21
<b>Quadro 4</b> – Os perfis das 10 melhores universidades do mundo.....	24
<b>Quadro 5</b> – Contato com as universidades.....	22
<b>Quadro 6</b> – Etapas identificadas nos processos de recrutamento e seleção.....	32
<b>Quadro 7</b> – Os processos de recrutamento e seleção das universidades públicas brasileiras e as melhores do mundo.....	35

## **GLOSSÁRIO**

**CalTech** - California Institute Of Technology

**FAQs** - Frequently Asked Questions

**Frequently Asked Questions** - Dúvidas Frequentes

**Job Description** – Descrição de Vaga

**MIT** - Massachusetts Institute of Technology

**Recruit** – Recrutar

**Selection Criteria** – Critério de Seleção

**Times Higher Education World University Rankings** – Ranking Mundial das Universidades de Ensino Times Higher

**UC Berkeley** - University of California Berkeley

**ZTH ZURICH** - Swiss Federal Institute Of Technology Zurich

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	12
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	14
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	14
2.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	14
2.3	SELEÇÃO DOCENTE .....	15
2.4	PERFIL DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR.....	16
2.5	PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS .....	17
2.5.1	LEGISLAÇÃO DO CONCURSO PÚBLICO.....	18
3	METODOLOGIA .....	21
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	21
3.2	OBJETO DE ESTUDO .....	21
3.3	PERFIL DAS UNIVERSIDADES .....	21
3.3.1	UNIVERSIDADE DE OXFORD.....	21
3.3.2	CALIFORNIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY .....	22
3.3.3	STANFORD UNIVERSITY .....	22
3.3.4	UNIVERSITY OF CAMBRIDGE .....	22
3.3.5	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY.....	22
3.3.6	HARVARD UNIVERSITY .....	23
3.3.7	PRINCETON UNIVERSITY.....	23
3.3.8	IMPERIAL COLLEGE LONDON .....	23
3.3.9	ETH ZURICH - SWISS FEDERAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY ZURICH .....	23
3.3.10	UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY .....	23
3.4	COLETA DE DADOS .....	24
3.5	ANÁLISE DE DADOS .....	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	27
4.1	O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	27
4.2	PONTOS COMUNS E DIVERGENTES .....	31
4.3	OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS E DAS MELHORES UNIVERSIDADES DO MUNDO .....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto em que organizações estão inseridas é dinâmico e sofre constantes mudanças que acarretam em transformações nas crenças e valores. Nesse sentido, a gestão de pessoas enfrenta o desafio de lidar com essas transformações que também afetam o mercado de trabalho (VILAS BOAS *et. al.*, 2012).

Os profissionais da área de gestão de pessoas têm à sua disposição um conjunto de técnicas, modelos e conceitos que têm evoluído e que moldam esse setor dentro da organização (FERREIRA, 2000). Entretanto, para que seja possível avaliar, entender e administrar os recursos humanos das organizações é importante que as teorias e práticas de comportamento organizacional sejam aprofundadas (ROBBINS, 2002).

No setor público, é possível identificar uma “moderna” gestão de pessoas, o que motiva a busca de novas práticas que possam ser aplicadas aos servidores públicos para mudar o cenário enrijecido que predomina nesse tipo de organização (VILAS BOAS, *et. al.*, 2012).

No contexto atual, em que se enquadram os processos de recrutamento e seleção, os desafios enfrentados na busca de talentos com capacidade criativa e inovadora, repleto de mudanças contínuas, percebe-se a necessidade de reformular determinadas etapas do processo, principalmente na seleção de pessoal. No que diz respeito ao setor público, o processo de contratação torna-se mais complexo porque há a necessidade de critérios bem elaborados para identificar o perfil demandado, determinações de leis e decretos intrínsecos a esse setor e a realização de concursos públicos como principal meio de contratação. Todos esses fatores possuem elementos que podem culminar no engessamento dos processos de contratação (BINOTTO *et. al.*, 2014).

É preciso compreender que a gestão de recursos humanos no setor público dá-se de maneira diferente dos demais setores devido à diversificação de estruturas que a organização pública possui, pois desempenha uma função mais complexa (IVANCEVICH, 2008).

Baseado nos princípios constitucionais, a administração pública norteia-se por meio da busca de soluções para as reivindicações e pretensões da coletividade. Sob a ótica da área pública, a gestão de pessoas tem papel estratégico, visando a otimizar os objetivos da organização pública juntamente com as políticas de desenvolvimento de pessoal (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Nesse sentido, o concurso é uma ferramenta a fim de preservar o interesse público no que tange a seleção do perfil mais habilitado a exercer as atividades públicas (BRASIL, 1990). Além de ser considerado como o meio mais efetivo para ingresso no serviço público, de acordo com a

Constituição Federal de 1988, configura-se como forma de oportunizar a todos os interessados condições de igualdade no preenchimento dos requisitos previstos em lei (AMARAL, 2006).

É possível compreender como se constitui o concurso público de acordo com o Artigo 11, definido pela Lei nº 8112, de 11 de Dezembro de 1990:

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas (BRASIL, 1990).

No que diz respeito ao concurso público para docente, no entanto, há etapas a serem cumpridas que são diferentes e mais específicas, seguindo uma sequência no processo de seleção pública. Uma dessas etapas refere-se à prova didática, por meio da qual visa identificar a capacidade de se exercer a prática docente (CUNHA; CAVALCANTI, 2012).

De acordo com Cruz (2014), normalmente, os editais de concursos para docentes apresentam três etapas principais. A primeira consistindo em uma prova na qual exige o conhecimento específico em questão e também conhecimentos básicos, como língua portuguesa e legislações. Seguida da etapa de prova de desempenho didático, que exige do candidato conhecimento didático-pedagógico. Por fim, a terceira etapa consiste em uma prova de títulos, que consiste em analisar as titulações do candidato, pontuando cada uma delas. (CRUZ, 2014).

### 1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Ainda que não existam muitos estudos sobre o concurso docente, é possível identificar algumas limitações que o atual processo apresenta. Cruz (2014) afirma em seu trabalho que o enfoque nos conhecimentos específicos da área, não é proporcional ao enfoque nos conhecimentos didáticos pedagógicos, o que desencadeia a necessidade de se analisar questões como a identidade e os saberes docentes presentes no cenário acadêmico. A autora reforça também que a indefinição quanto à titulação básica, habilidade através da licenciatura ou de mestrado e doutorado gera precariedade e isso pode ser detalhado alicerçado no incentivo para construção de novos perfis de concurso, possibilitando instaurar novas etapas, até mesmo de cursos de formação durante o processo dos concursos.

Ceresa (2013) enfatiza que, no caso do concurso para docente, existem algumas especificidades, e que por conta delas esses concursos tornam-se trabalhosos e representam desafios para todos os envolvidos nesse processo, o que envolve desde a comissão examinadora

dos candidatos até os servidores do setor responsável pela seleção de pessoal.

Mortari (2014) evidencia em seu estudo a necessidade de reformulação dos meios do processo seletivo, ainda aponta que a expansão acelerada das universidades e o engessamento do processo podem ser responsáveis pelos gargalos do processo.

Considerando as variáveis do processo de seleção docente identificados nas universidades brasileiras, os gargalos nesse processo e a necessidade de reformulação do mesmo constituem a problemática deste estudo. Visando a uma maior compreensão do problema e também uma possível contribuição dos demais processos seletivos existentes, se formula a questão desse estudo: o que as melhores universidades tem feito para selecionar docentes?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar como se dá o processo de recrutamento e seleção docente para o ensino superior nas universidades públicas brasileiras e nas dez melhores do mundo.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar que componentes e fases estão presentes no processo de recrutamento e seleção de docentes das melhores universidades do mundo.
- Apresentar pontos em comuns e divergentes nos processos nas melhores universidades do mundo.
- Demonstrar os processos de seleção docente das universidades brasileiras com as internacionais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Pela perspectiva social da educação, o ensino superior tem uma função importante, principalmente em um país em desenvolvimento (CORNACHIONE, 2004). Refletindo sobre o setor público no Brasil, que representa um dos maiores agentes de contratação de pessoas e que essas pessoas (funcionários) têm atribuições demandadas pela sociedade, o processo de recrutamento e seleção público envolve além da eficiência de gestão, também a questão social (BINOTTO, *et al*, 2014).

Nesse sentido, o desafio da administração pública é mudar as estruturas engessadas e burocráticas (GUIMARÃES, 2000), mas na realidade do setor é possível encontrar uma certa objeção à implantação de novas formas de trabalho (CERESA, 2013). A inovação no setor público representa incorporação de novos elementos da gestão ou novas combinações de

elementos já existentes de maneira que resultem positivamente para o serviço público e para a sociedade (ENAP, 2010).

Assim, o estudo em questão justifica-se por proporcionar uma reflexão acerca do contexto que envolve a seleção docente não só no Brasil como em outros países, além de possibilitar que sejam encontradas novas formas de operacionalizar um processo tão relevante no desenvolvimento das universidades.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Compete à área de gestão de pessoas administrar as relações entre a organização e as pessoas que as compõe, que não são mais compreendidas apenas como recursos empresariais. (RIBEIRO, 2006).

O termo “gestão de pessoa” passou por várias fases e evoluiu de “administração de pessoal” para “relações industriais” e “administração de recursos humanos”. A expressão utilizada atualmente busca ressaltar a parceria entre os colaboradores e a organização que dispõem seus conhecimentos e habilidades à disposição da empresa, para que a mesma alcance seus objetivos e metas (GIL, 2001).

Em um patamar estratégico, a gestão de pessoas tem como objetivo garantir que a organização de pessoas contribua para o desempenho de competências essenciais, mantendo a vantagem competitiva (DUTRA, 2004). Lucena (1995) reforça que a área deve identificar e suprir às capacidades organizacionais das organizações, em termos de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores.

A Gestão de Pessoas desenvolve muitas funções, sobretudo quando inserida em um contexto organizacional forçado a adotar novos modelos e estratégias que exige mudanças e transformações (GIL, 2001). Nesse sentido, ela passa a ser parte do sistema organizacional, e a ser considerada como um subsistema que deve estar integrado com outras dimensões da organização para alinhar os esforços a fim de enfrentar os desafios, atender os objetivos e a executar das estratégias empresariais (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

Segundo Jones e George (2008), é atribuída à gestão de pessoas a função de atrair e reter colaboradores para que a organização obtenha alto grau de desempenho e atingir seus objetivos. Nesse sentido, adota-se o processo de recrutamento e seleção para atrair e reter pessoas qualificadas, habilitadas e experientes para atender os objetivos e metas da organização (JONES; GEORGE, 2008).

### 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento consiste em vários procedimentos, contidos em um processo, para atrair candidatos potencialmente qualificados para o preenchimento de uma determinada vaga em uma organização (MARRAS, 2000).

O recrutamento consiste na procura de candidatos com o perfil traçado para ocupar um cargo. Esse procedimento antecede o processo de seleção e dá suporte ao mesmo, já que é

possível, nesse primeiro momento, eliminar candidatos previamente identificados como não habilitados para o preenchimento da vaga (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Segundo Gil (2001), para o processo de recrutamento ser eficaz deve-se atrair uma quantidade de candidatos suficiente para a realização do processo de seleção. Quanto mais candidatos qualificados para preenchimento da vaga, atraídos pelo recrutamento, maiores as chances da organização selecionar um profissional que atenda a suas necessidades.

A seleção consiste em um processo para escolher um candidato por meio de metodologia específica para preenchimento de uma determinada vaga na organização (MARRAS, 2000).

De acordo com Gil (2001), a seleção é o processo que identifica e “escolhe” o perfil certo para o cargo certo. E entre os candidatos recrutados cabe à seleção através de análise, avaliação e comparação desses perfis (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Daí vem a complexidade da decisão, pois não é apenas baseada no quanto o perfil do candidato está adequado para o preenchimento da vaga. É preciso também analisar e prever quais serão os comportamentos do candidato em situações de rotina no trabalho (GIL, 2001).

Bezerra e Helal (2009) sustentam o pensamento acima, afirmando que o processo de recrutamento e seleção é fundamental para as organizações manterem a competitividade diante de um contexto extremamente dinâmico em que as mesmas estão inseridas, viabilizando o alinhamento entre talentos em potencial e o desenvolvimento de melhorias na estrutura da organização.

Esses processos tornam-se ainda mais complexos no contexto público, pois ao mesmo tempo em que o perfil do mercado de trabalho demanda processos mais amplos de seleção, os processos públicos são rígidos e determinados em leis e decretos. A finalidade do processo de seleção e recrutamento público não está voltado apenas para a eficiência da gestão organizacional, mas também tem enfoque social (BINOTTO *et. al*, 2014).

### 2.3 SELEÇÃO DOCENTE

Segundo Ceresa (2013), as organizações públicas têm características mais peculiares que as organizações privadas devido à natureza e finalidade das mesmas. Por isso, justificam-se as atitudes e práticas adotadas serem diferentes nos diferentes cenários em que essas organizações estão inseridas. A autora ainda enfatiza que essa diferença pode ser demonstrada por meio da finalidade da contratação de um funcionário. No caso de uma organização privada, a contratação dá-se para aumentar os lucros, já na organização pública a finalidade está embasada na eficiência da prestação de serviços à sociedade (CERESA, 2013).

O processo de seleção parte de um perfil estabelecido em busca de talentos e de inovação

(MORTARI, 2014). No caso, da seleção docente, a competência científica e a competência pedagógica são fatores que definem a decisão para a contratação. Nesse sentido, a escolha de um docente passa a ser uma questão mais complexa já que envolve duas competências: a de pesquisador e de educador. No geral, tem-se um novo perfil docente exigido recentemente que requer novos mecanismos de seleção e recrutamento. Em se tratando de cargos públicos, a necessidade é ainda maior, já que os mecanismos atuais não são efetivos no sentido de apontar as competências necessárias para um docente (MACHADO; MACHADO; VIEIRA, 2011).

As leis que regem as relações de trabalho na administração pública podem ser consideradas inadequadas por serem de caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor (OSBORDE; GAEBLER, 1994). Nessa linha de raciocínio, pode-se inferir que as legislações e diretrizes que regem o processo de seleção docente, o tornam burocrático e engessado, limitando a perspectiva de crescimento profissional e enrijecendo as carreiras (SALLES; NOGUEIRA, 2006). Machado, Machado e Viera (2011) complementam, afirmando que o processo de seleção pública faz uso de meios tradicionais que podem não revelar um perfil inovador de docência.

De acordo com o estudo de Binotto *et al.* (2011), o modelo de seleção docente utilizado nas universidades federais brasileiras consiste em avaliações que precisam ser analisadas e reformuladas. Isso porque é necessário um aperfeiçoamento para que seja possível atingir os objetivos estratégicos destas instituições.

#### 2.4 PERFIL DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR

Na seleção de pessoas, é definido um perfil como um instrumento de seleção, para a identificação de talentos e também para inovação (MORTARI, 2011). Nesse sentido, de maneira breve, faz-se uma abordagem sobre um conceito de competência, já que a definição do perfil apoia-se nessa questão.

A competência indica que alguém tem a capacidade para fazer alguma coisa. Isto é, ter potencial para agir de maneira responsável e apresentar ações que possam mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades de maneira que agregue valor à organização e aos indivíduos (FLEURY E FLEURY, 2001). Entende-se a complexidade do processo de seleção docente porque é preciso identificar alguém que desempenhe diversas funções e possua competências diferentes (BINOTTO *et al.*, 2014).

Machado, Machado e Viera (2011) afirmam que, nesse processo, o perfil é definido pela competência científica e também por mudanças no mercado de trabalho, o que requer habilidades de aprendizagem e de competitividade. Binotto, Siqueira e Mortari (2011) reforçam que existe definição do perfil docente e que ele é determinado pela priorização da formação acadêmica na

área de concurso. Por isso, é mais difícil selecionar um perfil que seja diferenciado e inovador no processo de seleção docente.

Binotto *et. al.* (2014) ressaltam que o pilar que sustenta a academia é composto pelo ensino, pesquisa e extensão. Por isso, o processo é articulado considerando-se que, o ensino sem pesquisa faz-se rudimentar e a extensão sem a pesquisa caracteriza-se voluntarismo. Do mesmo modo que não existe pesquisa que não responda às necessidades do ensino e da extensão (BINOTTO *et. al.*, 2014).

Por fim, associa-se a complexidade da concepção do conceito do fazer universitário à competência do docente. Em outras palavras, não pode haver separação entre os elementos ensino, pesquisa e extensão. Além disso, não se pode perder de vista as implicações que a relação entre esses elementos em relação aos acadêmicos. Nesse sentido, a seleção do docente deve identificar a percepção de capacidade do mesmo em articular a inerência de seu trabalho prevista até mesmo nos instrumentos legais da educação (BINOTTO *et al.*, 2014).

## 2.5 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

De acordo com Cretella Júnior (2003), o concurso é um processo com vistas a revelar aptidões pessoais apresentadas por um candidato. Já Silva (2012), faz uma abordagem mais jurídica, relacionando o concurso com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. Para Carvalho Filho (2014), “Concurso público é o procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas” (CARVALHO FILHO, 2014, p. 632).

O objetivo do concurso é repor e renovar a força de trabalho nas organizações públicas, respeitando o orçamento disponível e as prioridades intelectuais (BRASIL, 1990).

É possível compreender a complexidade do concurso público diante das formalidades de cada etapa, desde a abertura do edital à homologação dos aprovados. Cada etapa deve ser minuciosamente descrita em edital e ainda devem ser cumpridas como tal para que a realização efetiva da seleção ocorra (SILVA, 2012).

O concurso realizado, para fim de seleção para magistério superior, objetiva selecionar candidatos habilitados a desempenhar atividades acadêmicas. Ou seja, a seleção docente consiste na busca de candidatos inscritos em um concurso, que estejam de acordo com a necessidade da vaga (BINOTTO *et. al.*, 2012).

Ceresa (2013) explica que cada instituição tem a liberdade de definir as regras para a operacionalização da seleção, o que possibilita várias maneiras de organização, de aplicação de

provas, entre outras etapas do mesmo. Além disso, o concurso para seleção docente se difere dos demais, pois apresentam diversas peculiaridades ao longo de sua realização.

### 2.5.1 Legislação do Concurso Público

A Constituição de 1988 tornou o concurso como requisito fundamental para ingresso em cargo ou emprego público a aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, exceto algumas exceções previstas em lei, (BRASIL, 1990).

A Lei nº 8.112/1990 reforça mais a obrigatoriedade do concurso público para investidura em cargo público. Estabelece que algumas carreiras, com previsão em lei e regulamentos próprios, podem realizar os concursos em duas etapas (BRASIL, 1990).

O decreto nº 6.944, de 21 de Agosto de 2009 estipula as medidas organizacionais que visam a melhorias na administração pública federal, contendo as normas gerais para os concursos públicos. No Art. 13, determina-se a abrangência do concurso também cabível em prova de títulos, podendo ser realizadas ou não em duas etapas.

No caso da prova de títulos, deve haver apresentação em data prevista pelo edital, devendo essa etapa ser posterior à prova escrita e com obrigatoriedade de aprovação na primeira etapa. Além da prova de títulos, pode haver prova oral, defesa de memorial com realização da apresentação pública. Ademais, prova de aptidão física, exigindo especificação da prova e prova de conhecimentos específicos, acompanhada de apresentação de instrumentos e técnicas utilizadas pelo candidato e a metodologia de avaliação dos candidatos.

No Art. 18, é descrito que o concurso deve ser publicado no Diário Oficial da União, com antecedência mínima de 60 dias da realização da primeira etapa. Qualquer alteração no edital deve ser publicada pela entidade responsável pela realização do certame e da instituição que o realizará.

Ainda é preciso ser pública a instituição realizadora, órgão promovedor, número de vagas para os cargos públicos, vagas reservadas às pessoas com deficiência, denominação da vaga, classe de ingresso e remuneração inicial. Deve constar no edital o nível de escolaridade exigido para determinado cargo e a descrição de todas as etapas a serem realizadas no processo como: taxa de inscrição, datas, horários, documentações, demais provas a serem realizadas.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das fases em que o concurso público pode ser dividido:

**Quadro 1 – Síntese das fases do concurso público baseado em Sousa (2011) e Silva (2012)**

<b>FASE</b>	<b>PRINCIPAIS ATIVIDADES</b>
Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento De Vagas</li> <li>• Verificação Da Disponibilidade Orçamentária</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição Do Perfil Da Vaga</li> <li>• Definição Dos Pontos Avaliativos E Da Bibliografia Recomendada</li> <li>• Nomeação Da Comissão Organizadora</li> <li>• Contratação Da Instituição Organizadora</li> <li>• Definição Do Cronograma</li> <li>• Elaboração Do Edital De Abertura</li> <li>• Composição Da Banca Examinadora</li> </ul>
Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação Do Edital De Abertura</li> <li>• Período De Inscrições</li> <li>• Realização Das Provas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação Dos Resultados Preliminares</li> <li>• Recebimento De Recursos</li> <li>• Julgamento De Recursos</li> <li>• Homologação Do Concurso</li> </ul>

Fonte: Elaborado por Rodigheri (2016, p. 24-25).

É possível destacar que durante a fase interna acontecem os trâmites administrativos necessários para abertura do processo, enquanto na fase externa acontecem os trâmites operacionais, quando é possível ter mais contato com os envolvidos no processo (SOUSA, 2011) (SILVA, 2012).

Rodigheri (2016) apresenta um estudo acerca dos regulamentos internos de 10 instituições federais. A autora afirma que o concurso docente acontece conforme as características de cada instituição e apresenta os resultados acerca dos regulamentos. Foram identificados responsáveis pela operacionalização do processo, a composição das bancas, realização das avaliações e divulgação dos resultados finais.

Alguns trabalhos sobre a seleção docente nas universidades brasileiras já foram realizados na comunidade científica, como é possível observar no Quadro 2 (BINOTTO et al., 2012; SIQUEIRA et al., 2012, SANTOS,SALLES, 2014).

## Quadro 2 – Síntese de estudos realizados sobre Concurso Docente

<b>Autor e Data</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais Resultados</b>
<b>MACHADO, MACHADO e VIEIRA (2011)</b>	Comparar o Processo de seleção e de capacitação de docentes em IES públicas e IES privadas na área da Saúde frente aos novos desafios impostos pela incorporação de metodologias ativas de ensino aprendizagem.	Os processos de seleção tradicionais, principalmente nas IES públicas, são insuficientes para detectar nos candidatos as habilidades pedagógicas e interpessoais esperadas nos docentes, principalmente naquelas onde há processos de inovação de currículos.
<b>SIQUEIRA et al. (2012)</b>	Analisar a metodologia do concurso docente no que diz respeito à expectativa de atuação docente de ensino superior.	Necessidade de revisão e de aprimoramento dos instrumentos avaliativos a fim de contemplar os objetivos estratégicos das Instituições (ensino, pesquisa e extensão).
<b>BINOTTO et al. (2012)</b>	Analisar o Processo de seleção pela perspectiva da banca examinadora.	O processo amplamente subjetivo e não contribui para o crescimento profissional do candidato, pois não existe uma etapa em que o candidato em conjunto com a banca possa autoavaliar sua participação no processo.
<b>BINOTTO et al. (2013)</b>	Analisar o Processo de seleção pela perspectiva dos candidatos.	O processo amplamente subjetivo e o candidato não capta os elementos que motivaram sua nota, dificultando o desenvolvimento profissional.
<b>CERESA (2013)</b>	Analisar o Concurso Docente no âmbito da UFSM a fim de aperfeiçoar a realização do processo.	As principais medidas adotadas para dar mais celeridade ao certame foram: revisão dos formulários, reformulação do manual de orientação, remodelagem da página e o desenvolvimento de um software para o gerenciamento da documentação do certame.
<b>MORTARI et al. (2014)</b>	Analisar o Processo de seleção pela perspectiva dos coordenadores da pós-graduação da UFGD.	O processo seletivo direcionado para atender as necessidades da graduação, uma vez que os perfis são definidos sem a participação dos coordenadores da pós-graduação, restringido as chances da aprovação de um potencial colaborador da pós-graduação.

Fonte: Adaptado de Rodigheri (2016).

Com base no Quadro 2, é possível enfatizar a ideia de que é preciso intensificar os estudos na área de seleção docente. Além de ser preciso uma reformulação do processo seletivo, considerando o contexto em que as universidades estão inseridas e os mecanismos que dispõem para fazer a seleção.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho será a pesquisa documental. Gil (2002, p. 62) destaca que a pesquisa documental é uma “fonte rica e estável de dados”, sem custos altos e possibilita maior aprofundamento através da leitura das fontes. O autor ainda reforça que a pesquisa documental é semelhante à bibliográfica, diferenciando pela natureza das fontes, que no caso da primeira, não recebeu tratamento analítico ou ainda pode ser reelaborado conforme os objetivos da pesquisa.

#### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

O estudo toma como objeto as melhores universidades do mundo classificadas entre as 10 primeiras no *Times Higher Education World University Rankings*. Foi realizada uma pesquisa no site da *Times Higher Education World University Rankings* onde identificadas as melhores universidades do mundo classificadas entre as dez primeiras no ranking de 2017. O Quadro 3 apresenta as universidades selecionadas e suas respectivas posições no *ranking*.

**Quadro 3 – Universidades Internacionais Selecionadas**

POSICÃO	UNIVERSIDADE	LOCALIZAÇÃO
1	University of Oxford	Reino Unido
2	California Institute Of Technology	EUA
3	Stanford University	EUA
4	University Of Cambridge	Reino Unido
5	Massachusetts Institute of Technology	EUA
6	Harvard University	EUA
7	Princeton University	EUA
8	Imperial College London	Reino Unido
9	ETH Zurich - Swiss Federal Institute Of Technology Zurich	Suíça
10	University Of California, Berkeley	EUA

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 3.3 PERFIL DAS UNIVERSIDADES

##### 3.3.1 UNIVERSIDADE DE OXFORD

A Universidade de Oxford é uma instituição de ensino superior pública britânica, localizada em Oxford, sendo uma das mais importantes instituições de ensino do Reino Unido. É a mais antiga universidade da região, além de ser a segunda mais antiga da Europa. A universidade é formada por várias instituições, incluindo 38 faculdades e vários departamentos

acadêmicos organizados em quatro divisões. A Universidade de Oxford é considerada pública já que recebe recursos do Estado, mas na prática pode ser considerada uma universidade privada que tem uma administração própria e pode tornar-se inteiramente privada caso decida rejeitar o financiamento público.

### 3.3.2 CALIFORNIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY

O Instituto de Tecnologia da Califórnia é uma universidade norte-americana privada situada em Pasadena, no estado da Califórnia. A Caltech é uma das primeiras universidades do mundo em pesquisa, além de ser enfática e tradicional nas ciências naturais e engenharia. É detentora e gestora do Laboratório de Propulsão a Jato (*Jet Propulsion Laboratory, JPL*), um complexo autônomo de voos espaciais, responsável pelo projeto e operação da maioria das sondas da NASA.

### 3.3.3 STANFORD UNIVERSITY

A Universidade Stanford é uma universidade de iniciativa privada situada em Palo Alto, Califórnia, Estados Unidos. O campus é composto de sete faculdades, quatro das quais oferecem apenas cursos de pós-graduação. Stanford oferece carreiras universitárias, doutorados e mestrados, cursos para executivos na área de negócios e direito, cursos de verão, cursos para estudantes de K-12 e outros programas para crianças e professores da região.

### 3.3.4 UNIVERSITY OF CAMBRIDGE

A Universidade de Cambridge é uma instituição de ensino superior pública do Reino Unido, localiza-se na cidade de Cambridge. A Universidade de Cambridge é formada por 31 colégios e seis escolas acadêmicas admitidas pelo monarca do Reino Unido a conferir títulos acadêmicos nos graus de bacharel, mestre e doutor. Assim como a maioria das instituições britânicas de ensino superior, a universidade é mantida por recursos públicos através de financiamento à educação e bolsas de investigação e recursos privados próprios.

### 3.3.5 MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

O Instituto de Tecnologia de Massachusetts é uma universidade privada de pesquisa localizada em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. O MIT, conta com cinco escolas e uma faculdade que conta com 32 departamentos O instituto é conhecido por sua pesquisa e educação na ciências físicas e engenharia, na biologia, economia, linguística e administração.

### 3.3.6 HARVARD UNIVERSITY

A Universidade de Harvard é uma universidade privada situada em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. É organizada em onze unidades acadêmicas diferentes: dez faculdades e do Instituto Radcliffe de Estudos Avançados, com *campi* em toda a área metropolitana de Boston. A Biblioteca da Universidade de Harvard é a maior biblioteca acadêmica dos Estados Unidos e uma das maiores do mundo.

### 3.3.7 PRINCETON UNIVERSITY

A Universidade Princeton é uma universidade privada americana, situada em Princeton, estado de Nova Jersey, Estados Unidos. Princeton é sustentada pelas contínuas doações de seus ex-alunos e mantida por conselheiros de investimento. Parte da riqueza de Princeton é investida em seu museu de arte, que possui em seu acervo permanente obras de Claude Monet e Andy Warhol, dentre outros importantes artistas.

### 3.3.8 IMPERIAL COLLEGE LONDON

O Imperial College London ou Imperial College of Science, Technology and Medicine é uma instituição pública britânica com o campus principal em Londres. A instituição se assemelha a Oxford e Cambridge no que tange aos recursos do estado investidos na mesma. Com um forte foco em ciência, engenharia e medicina, integrou a Tanaka Business School há pouco e um departamento de Humanidades.

### 3.3.9 ETH ZURICH - SWISS FEDERAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY ZURICH

O Instituto Federal de Tecnologia de Zurique é localizado em Zurique na Suíça. É uma instituição pública federal da Suíça, possui seis áreas de enfoque sendo elas: matemática, engenharia, arquitetura, ciências naturais, computação, gestão.

### 3.3.10 UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY

A Universidade da Califórnia em Berkeley é uma universidade pública está localizada em Berkeley, Califórnia, nos Estados Unidos. A instituição oferece cerca de 300 cursos de graduação, em um grande número de áreas do conhecimento. Berkeley é responsável por desenvolver e por deter um sistema operacional, o FreeBSD, que é um avançado sistema operacional com código livre.

O quadro 4 permite visualizar que dentre as universidades estudadas temos

exatamente metade delas pública, somando cinco universidades e a outra metade privada.

**Quadro 4 – Os perfis das 10 melhores universidades do mundo**

<b>UNIVERSIDADE</b>	<b>PÚBLICA</b>	<b>PRIVADA</b>
University of Oxford	X	
California Institute Of Technology		X
Stanford University		X
University Of Cambridge	X	
Massachusetts Institute of Technology		X
Harvard University		X
Princeton University		X
Imperial College London	X	
ETH Zurich - Swiss Federal Institute Of Technology Zurich	X	
University Of California, Berkeley	X	

### 3.4 COLETA DE DADOS

Em um primeiro momento, foi realizado um levantamento sobre os estudos já realizados acerca da seleção docente nas universidades brasileiras. Após o levantamento, verificou-se os objetivos e os resultados obtidos com os estudos e foram feitas sínteses dos estudos a fim de utilizá-las como base para o trabalho em questão.

O acesso aos documentos se deu basicamente nos *sites* institucionais das universidades, onde é possível encontrar uma sessão específica que trata da questão da seleção de pessoal. O nome das sessões varia conforme a universidade, mas normalmente os termos encontrados para sessões que tratam especificamente da seleção docente são: *faculty hiring* (contratação da faculdade), *human resources* (recursos humanos), *careers* (carreiras).

Nas sessões, foi possível coletar endereços de email dos responsáveis pela área de recrutamento e seleção na universidade para entrar em contato e complementar as informações. Após coletar esses endereços, foi enviado através de *email* para todas as universidades pesquisadas, um texto explicando o estudo, a importância do mesmo e solicitando que, se possível, fossem enviados documentos com informações sobre o processo de recrutamento e seleção das respectivas universidades em questão.

Para acesso às vagas, os *sites* disponibilizam uma sessão à parte que corresponde ao sistema das vagas. Nesse sistema, é possível visualizar todas as vagas disponíveis no momento do acesso, os detalhes acerca das mesmas, perfil desejado e também se candidatar para as mesmas. Esse sistema é um sistema exclusivo de cada universidade, então não é possível

visualizar vaga de mais de uma universidade em um único sistema.

Como é possível observar no Quadro 5, cinco universidades responderam o email, mas apenas três dessas respostas continham o material requisitado. As outras duas universidades justificaram que não seria possível enviar nenhum documento por questões de confidencialidade. As outras cinco universidades não deram retorno algum. Não foi feita outra tentativa de contato porque entendeu-se que o material disponibilizado via *site* e por email seriam suficientes para fazer as análises.

**Quadro 5 – Contato com as universidades**

<b>PROCEDIMENTOS X UNIVERSIDADE</b>	<b>Respondeu Email</b>	<b>Encaminhou Material</b>	<b>Não Respondeu Email</b>
HARVARD	X		
PRINCETON			X
OXFORD			X
CALTECH	X		
CAMBRIDGE	X	x	
STANFORD	X	x	
MIT	X	x	
IMPERIAL COLLEGE LONDON			x
ZTH ZURICH			x
UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY			x

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas buscas por documentos que tratassem do processo de recrutamento e seleção houve limitações, isso porque as universidades analisadas não disponibilizam um documento específico, como edital de concursos das universidades brasileiras, que relata todas as etapas, como vão acontecer e prazos acerca das vagas disponíveis. Apesar dessa limitação, foi possível acessar documentos ou normativas que tratam a respeito do procedimento de recrutamento e seleção.

Assim, para compreender sobre o processo os *sites* disponibilizam uma sessão de “perguntas frequentes” (FAQs). As respostas para essas perguntas possibilitam compreender como acontece o processo desde a etapa de inscrição do candidato até a contratação. Apesar de não ser um documento, descrevendo todas as etapas e procedimentos existentes no processo, entendeu-se que essa sessão atende às necessidades deste estudo.

Nos sites institucionais, foi possível coletar documentos, ou normativas que continham pelo menos alguma informação a respeito do procedimento de recrutamento e seleção. Todas as universidades disponibilizam pelo menos algum material explicativo em relação ao processo de

contratação em seus *sites* institucionais. Além disso, foram consultados os sites de universidades brasileiras para coletar documentos, legislações e editais sobre concursos docentes.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Através dos materiais e informações obtidos foi possível analisar o que cada uma das universidades contempla nas etapas de recrutamento e seleção. Desde à divulgação da vaga até o processo de contratação, para isso, a técnica de análise de dados possibilitou identificar detalhes que o documento contém. As categorias de análise foram: os aspectos relacionados ao recrutamento para as vagas, a existência de um perfil desejado, os processos que são contemplados no recrutamento e na seleção.

Ao realizar a análise das informações sobre os processos das universidades pesquisadas, identificou-se critérios comuns e divergentes entre as mesmas. Esses critérios foram identificados e são evidenciados nesse trabalho de forma que seja possível relacionar os processos entre as próprias universidades do mundo e os processos de seleção docente das universidades brasileiras com estas.

De acordo com os estudos apresentados na revisão desse trabalho, reconheceu-se e apresenta-se etapas no processo de seleção docente nas universidades públicas brasileiras. Nesse sentido, após serem identificadas as etapas presentes nos processos de seleção docente das melhores universidades do mundo, relaciona-se as etapas vigentes no contexto nacional e internacional. Essa relação permite fazer uma contribuição das etapas vigentes nas universidades internacionais para o processo vigente nas universidades brasileiras.

Os documentos apresentam novos tópicos, etapas e requisitos contemplados no processo. Todos os dados contidos nos documentos e nos *sites* foram analisados a fim de compreender melhor o processo de recrutamento e seleção, tipos de provas, etapas, nessas universidades.

Também foi possível contemplar uma análise documental quanto aos documentos coletados, considerando que esse tipo de análise se compromete em produzir ou reelaborar conhecimentos e originar outras maneiras de compreender fenômenos. Os fatos devem ser mencionados nos documentos, porque constituem os objetos da pesquisa, entretanto por si só não conseguem explicar nada e por isso, a função do pesquisador é interpretar esses fatos, condensar as informações, determinar tendências e propor resultados (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados são produtos da análise realizada nos documentos e dados disponibilizados pelas universidades. Esses dados apresentam as etapas do processo de recrutamento e seleção que cada universidade contempla para contratação de docentes. A seguir, serão abordados os tópicos: o processo de recrutamento e seleção, critérios comuns e divergentes entre as melhores universidades do mundo e a relação entre os processos de seleção das universidades brasileiras públicas e das universidades internacionais.

### 4.1 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Nos sites das universidades pesquisadas, constatou-se pelo menos uma sessão onde são divulgadas as vagas para docentes e pesquisadores. Nessa sessão dos *sites*, foi possível encontrar informações acerca das vagas disponíveis, sobre o processo de recrutamento e seleção e sobre os requisitos para inscrição na vaga. Cada universidade tem suas especificidades no processo e nesse tópico serão apresentados os dados encontrados sobre cada uma delas e no tópico a seguir pontuar critérios em comum e divergentes entre as mesmas.

Na universidade de Oxford, o processo inicia com a divulgação das vagas *Online*. De acordo com o site, todas as vagas são divulgadas na sessão específica da página da universidade e a mesma exige que as inscrições sejam feitas online. Exceto por algumas vagas acadêmicas específicas que demandam uma apresentação da candidatura via email para a faculdade associada. Em ambas as situações, são fornecidas instruções para que o candidato saiba qual medida tomar.

Foi possível observar que existe um perfil desejado de acordo com a vaga divulgada, mas não está direcionado para a graduação ou pós, requisitando desde publicações em determinadas revistas aos graus necessários para preencher a vaga. Para realizar a inscrição é preciso realizar um cadastro no sistema da Oxford, enviar os documentos listados e citar três contatos para referências profissionais. É disponibilizado um documento denominado “*Job Description/ Selection Criteria*”, em que são especificadas as habilidades necessárias e quais são as etapas do processo de seleção em questão.

Em relação ao processo de seleção, não foram identificadas informações a respeito. Mas na descrição da vaga determina-se que as faculdades nas quais as vagas pertencem são as responsáveis pelo processo de seleção e maiores informações devem ser tratadas diretamente com as faculdades.

A CalTech, não fornece muitas informações sobre o processo em si. A sessão destinada

a falar sobre carreiras, vagas ou trabalhe *na Caltech* dão enfoque nas oportunidades de diferentes carreiras que a instituição dispõe. Foi possível identificar que eles possuem um sistema próprio com informações sobre vagas abertas e para que seja possível se inscrever nas vagas.

A instrução básica é pesquisar se existe alguma vaga da sua preferência, ou verificar as vagas em questão e se candidatar a uma delas. É possível inferir que mais detalhes sobre o processo são dados a partir do momento que o candidato se inscreve na vaga e envia a documentação necessária, que é basicamente o currículo. Ainda que não existam muitas informações sobre o processo, é possível identificar que existe um perfil desejado nas vagas abertas, mas é possível identificar certa flexibilidade em relação às publicações e também das titulações.

O processo na Stanford não se diferencia muito das citadas acima, o *site* também disponibiliza uma sessão destinada especificamente à inscrição às vagas da instituição e também para sanar dúvidas em relação à inscrição. Assim como Oxford e CalTech, Stanford, dispõe de um sistema próprio para recrutamento e inscrição nas vagas.

O processo para inscrição é basicamente o mesmo: buscar uma vaga específica ou verificar as que estão abertas e se inscrever na vaga através do sistema. Para isso, é preciso fazer um cadastro fornecendo todas as informações requisitadas e a última etapa é se inscrever na vaga. No ato de inscrição devem ser enviados os documentos e citadas três referências profissionais para contato. A Stanford apresenta uma informação até então inédita no processo, a apresentação de carta de recomendação. A instituição não obriga que a mesma seja incluída, mas reforça que as cartas são consideradas pela equipe de contratação e as mesmas podem ser postadas no sistema também como um anexo.

Após a inscrição na vaga, a instituição retorna um *email* ao candidato confirmando o recebimento da inscrição. Os materiais anexados na inscrição e as informações fornecidas no cadastro ficam disponíveis para a equipe de contratação da vaga em questão e no caso de interesse no candidato, um gerente de contratação ou um recrutador entra em contato com o mesmo. Além disso, o processo de contratação em Stanford pode levar até seis meses para finalizar, entretanto esse tempo varia de acordo com o departamento.

Quando são citadas equipes de contratação, foi possível reconhecer que são equipes designadas das próprias faculdades que demandam a vaga. Pode-se inferir que essa equipe seja responsável por todo o processo, desde o recrutamento à contratação. Quanto ao perfil desejado são exigidos determinados graus, mas não existem muitas especificações em relação aos mesmos, tão quanto às habilidades necessárias.

Na Universidade de Cambridge, observa-se que não possui um escritório central de

recrutamento para candidaturas, isso porque os departamentos e instituições gerenciam o próprio recrutamento. A universidade está em processo de adaptação para o novo sistema *Online* de vagas, mas já é possível se candidatar a vagas através do sistema. Para isso, eles solicitam um e-mail para que seja feito um registro no sistema e o preenchimento de um formulário que segundo o *site* de Cambridge, contém orientações para preenchimento em um documento.

Identifica-se também, que por estarem em processos de adaptação, algumas vagas não ficam disponíveis para fazer a inscrição *online* e nesse caso, nas informações sobre a vaga será disponibilizado um contato para sanar dúvidas. Assim, para se candidatar nessas vagas, deve ser preenchido um Formulário de Solicitação de Emprego ou enviar o Curriculum, conforme as especificações, para o contato indicado. Para retirar os formulários é preciso entrar em contato com o departamento no qual a vaga pertence.

No sistema de vagas de Cambridge é possível encontrar informações sobre a vaga, sobre o departamento, sobre as funções e sobre como se candidatar. Não são fornecidos detalhes acerca de como acontece o processo de seleção. De acordo com as análises, em Cambridge, o perfil desejado é flexível, assim como a universidade citada anteriormente, exigindo apenas as titulações necessárias para atuar na área.

O processo de recrutamento do MIT é um pouco diferente das demais universidades, isso porque a universidade só divulga as vagas nas páginas dos departamentos específicos. Em uma sessão da página do departamento intitulada como *faculty positions beginning* (quando existem vagas abertas), é divulgado um texto apresentando a vaga e detalhes sobre a mesma. A inscrição também é via sistema *online*, é solicitado um cadastro no sistema e o envio do curriculum e da carta de recomendação. No caso do MIT, é uma exigência que sejam enviadas três cartas de recomendação, as mesmas devem ser enviadas pelo próprio escritor e seus respectivos endereços devem ser anexados às cartas.

Mais informações acerca do processo de seleção, não são divulgadas na sessão da página, mas aponta-se que em algum momento acontece uma entrevista com o supervisor direto da vaga e também com o gestor da faculdade. Na descrição da vaga, a exigência é em relação aos graus necessários para exercer as funções demandadas pela vaga, mas não existem outras especificidades acerca das habilidades ou produção científica do candidato.

Harvard fornece algumas orientações acerca das vagas em sua sessão denominada *search Jobs*. No caso de docentes, a universidade direciona o acesso a um *site* específico somente para tratar dessas vagas. O *ARLeS Faculty Hiring* obedece basicamente as etapas das universidades anteriores: buscar vaga ou listar as vagas abertas e se inscrever *online*, enviar os documentos listados e citar três contatos para referências profissionais. De acordo com a faculdade que a vaga

pertence, determinados documentos são exigidos e também três provedores de referência que posteriormente serão contatados pelo departamento.

Em relação à vaga, as especificações são bem claras e objetivas, detalhando os graus necessários para inscrição na vaga e especificando as habilidades e competências requisitadas para ser aceito, estabelecendo um perfil desejado e pouca flexibilidade em relação a esse perfil. Não é detalhado como acontece o processo de seleção, mas na descrição da vaga, um contato é disponibilizado para tirar dúvidas em relação ao processo e à candidatura para a vaga.

Em Princeton, as vagas para docentes são divulgadas através do sistema *AHIRE*. O funcionamento do sistema é basicamente o mesmo dos anteriormente citados, exceto pela inscrição na vaga que não segue a regra de ser sempre realizada *online*. Como cada departamento gerencia o processo de recrutamento e seleção, o candidato pode ser direcionado a realizar a inscrição diretamente no departamento na qual a vaga pertence.

Na descrição das vagas são especificados os graus necessários para assumir a vaga e os documentos exigidos também são iguais às universidades anteriores. Através do sistema, é possível realizar a inscrição na vaga, enviar os documentos, citar contatos de referências profissionais. Após a inscrição o candidato também será informado das próximas etapas de seleção, pois não tem acesso a essas etapas no ato da inscrição.. De acordo com as análises, reconheceu-se como um processo de seleção a entrevista com o supervisor imediato e da faculdade em questão.

Quando se trata do Imperial College London, também conta com um sistema de recrutamento online. Na sessão denominada *jobs*, é possível verificar quais vagas estão disponíveis no momento e mais informações sobre as mesmas. Os documentos exigidos são os mesmos das anteriores e a universidade disponibiliza um contato para poder sanar dúvidas sobre as inscrições e o processo de seleção.

Nas informações sobre a vaga, a Imperial foi a primeira universidade na qual identificou-se um enfoque maior sobre a pesquisa. A descrição de vagas para docentes especifica uma demanda de publicações em revistas líderes e capacidade de pesquisa inovadora e de alta qualidade em sua área. Nesse sentido, entende-se que existe pouca flexibilidade, pois o perfil desejado tem preferências em relação a área de titulação e produção científica do candidato.

Na ETH Zurich, também existe um *site* de recrutamento da universidade. As vagas em aberto ficam listadas em uma sessão só, sendo possível visualizar vagas de várias áreas. O funcionamento do sistema é basicamente o mesmo das demais para fazer a inscrição, apenas se diferenciando no sentido de que o sistema de recrutamento da ETH Zurich pode ser acessado sem precisar fazer cadastro como algumas universidades anteriores, por isso foi possível verificar

como acontece a inscrição. Além dos documentos, a universidade também pede contatos de referência para entrar em contato se for necessário. O *site* instrui o candidato em cada procedimento da inscrição, mas não indica quais são os processos de seleção.

A universidade traça um perfil desejado de profissional para a vaga e demanda titulações específicas na área da vaga além de enfoque na atuação e publicações na linha de pesquisa relacionada à área da vaga.

O *Recruit* é o sistema que gerencia o processo de recrutamento da UC Berkeley. O funcionamento é idêntico aos demais sistemas já apresentados aqui anteriormente. As vagas ficam listadas no sistema, podendo ser pesquisadas por cargo, área ou departamento/faculdade. As vagas ficam públicas, mas para se inscrever nas mesmas é preciso fazer um pré-cadastro no *Recruit*.

Na descrição das vagas apresenta-se a faculdade na qual a vaga pertence, as funções da vaga, graus necessários para candidatar e os documentos requisitados na inscrição. Os documentos listados são de acordo com a vaga e com a faculdade, além de que as faculdades gerenciam os processos de seleção e não é fornecida nenhuma informação a respeito do que acontece no processo. Conforme algumas universidades acima, a UC Berkeley também solicita a indicação de contatos de referências profissionais no ato da inscrição. Foi possível identificar que as vagas possuem um perfil desejado de profissional, demandando publicações em determinadas revistas, ou até tempo de experiência na área em questão.

#### 4.2 PONTOS COMUNS E DIVERGENTES

Os dados possibilitam mencionar que apesar de se tratarem de universidades diferentes, os processos de recrutamento e seleção apresentam pontos em comum e também de divergência. Nesse tópico serão abordados os fatores compartilhados e os divergentes entre elas. No tópico a seguir será abordada uma breve relação entre o processo nas universidades internacionais e as brasileiras.

Nos dados encontrados sobre universidades pesquisadas, foi identificado que todas elas disponibilizam uma sessão nas páginas *Online* onde é possível verificar as vagas disponíveis no momento. O Quadro 6 aborda as etapas identificadas em todas as universidades e identifica em quais universidades essas etapas estão presentes ou não.

**Quadro 6 – Etapas identificadas nos processos de recrutamento e seleção.**

<b>Procedimentos</b>					
<b>Universidades</b>	<b>Inscrição Online</b>	<b>Análise De Documentos</b>	<b>Referências</b>	<b>Carta De Recomendação</b>	<b>Entrevista</b>
Oxford	X	X	X		
Caltech	X	X			
Stanford	X	X	X	X	
Cambridge	X	X			
Mit	X	X		X	X
Harvard	X	X	X		
Princeton		X	X		X
Imperial College London	X	X			
Zth Zurich	X	X	X		
University Of California, Berkeley	X	X	X		

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme apresentado no Quadro 6, todas as universidades possibilitam que as inscrições para vaga sejam realizadas via internet, as mesmas possuem um sistema de recrutamento *online* próprio, ainda que a contratação não seja centralizada em um setor da universidade. A universidade de Cambridge é a única que está em processo de adaptação de seu processo de recrutamento implantando recentemente um sistema online e por isso ainda aceita inscrições via *email*.

Quanto aos sistemas de inscrição que as universidades pesquisadas utilizam, não foi possível obter acesso, pois é preciso se candidatar a alguma vaga e fazer um pré-cadastro para poder acessar. Sendo necessárias determinadas documentações, não era possível finalizar a inscrição, logo não era possível acessar ao sistema. Mas as universidades que possuem esse tipo de sistema, possuem material explicativo sobre as funcionalidades e instruções sobre o mesmo.

Todas as universidades solicitam que sejam encaminhados documentos no ato da inscrição. Os tipos de documento variam, mas o *Curriculum* e documentos pessoais são básicos para todas elas. Nesse sentido, todas estabelecem que a análise desses documentos é como uma pré-seleção para efetivar a inscrição. Não foi identificada a necessidade de realizar nenhum

pagamento para efetivar a inscrição do candidato à vaga. A maioria das universidades sugere que os documentos sejam traduzidos para a língua local do país em que a universidade se encontra, mas não estabelece como critério obrigatório.

Seis universidades adotam a prática de solicitar contatos de referência profissional no ato da inscrição. É um requisito obrigatório e a inscrição não é concluída caso essa etapa não seja finalizada. Esse tipo de prática condiz com o que Bezerra e Helal (2009) dizem sobre processo de recrutamento e seleção ser fundamental para as organizações manterem a competitividade, principalmente se tratando de universidades tão renomadas e diante de um contexto extremamente dinâmico em que as mesmas estão inseridas, assegurando o alinhamento entre talentos em potencial e o desenvolvimento de melhorias na estrutura da organização.

Além das referências pessoais, uma universidade solicita a carta de recomendação profissional. O MIT não solicita contato de referência também solicita uma carta de recomendação profissional.

Por fim, foi identificado apenas em Harvard e em Princeton uma possível etapa da seleção, um contato com o candidato que não é definido como entrevista, mas como é diretamente com o supervisor direto da vaga ou com o diretor da faculdade infere-se que seja uma entrevista com o candidato.

Constatou-se também, que as universidades orientam os candidatos a respeito de indicação da vaga por algum membro interno da instituição. Nesse sentido, é solicitado que esse membro seja identificado para contato interno, mas as mesmas reforçam que o processo seletivo é o mesmo dos demais.

Os dados também permitem observar que essas universidades tendem a ter pouca flexibilidade no que tange ao perfil desejado, principalmente no que tange à produção científica. Nas descrições das vagas, são definidos quais os tipos de pesquisa e onde devem ser as publicações do candidato, preferencialmente para preencher a vaga. O que reforça a afirmação de Mortari (2014) que o processo de seleção parte de um perfil estabelecido em busca de talentos e de inovação.

Em contrapartida, o perfil não prioriza sempre a formação acadêmica na área. As descrições de vaga encontradas que demandam certo perfil priorizam a experiência na área, mas não necessariamente a formação na mesma. Contradizendo o estudo de Binotto, Siqueira e Mortari (2011) em relação ao contexto brasileiro, que afirma a existência da definição do perfil docente e que ela é determinada pela priorização da formação acadêmica na área de concurso.

Complementando a questão citada, dos procedimentos identificados, existem peculiaridades tratadas nos documentos sobre recrutamento e seleção das vagas nas

universidades. Por exemplo, a Universidade de Oxford reforça que os dados pessoais fornecidos no recrutamento, não fazem parte do processo de seleção e que a capacidade de realizar o trabalho será a principal consideração ao tomar a decisão de seleção. O que mais uma vez, contrapõe o estudo da realidade brasileira Binotto, Siqueira e Mortari (2011), no sentido de que dessa maneira é possível selecionar um perfil que seja diferenciado e inovador no processo de seleção docente.

Quanto ao processo de seleção, não foram identificadas se essas etapas destacadas fazem parte do mesmo ou apenas do processo de recrutamento, isso porque muitas informações são fornecidas apenas após a efetivação da inscrição.

#### 4.3 OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS E DAS MELHORES UNIVERSIDADES DO MUNDO

As análises possibilitaram demonstrar os processos de recrutamento e seleção das universidades públicas brasileiras e das melhores universidades do mundo. Observando como o processo acontece desde a divulgação da vaga até a seleção do candidato.

As universidades brasileiras divulgam vagas para docente contemplando tripé de ensino, pesquisa e extensão, enquanto as universidades analisadas apresentam vagas específicas para pesquisa, ensino e algumas vagas contemplam ambos. Não foi identificado nenhum enfoque com relação ao eixo de extensão, mas através das descrições das vagas é possível perceber que existe algum direcionamento nesse sentido.

Conforme já abordado anteriormente, Binotto *et. al.* (2014) reforçam que o processo é articulado considerando que o ensino sem pesquisa se faz rudimentar e a extensão sem a pesquisa caracteriza-se voluntarismo tanto quanto não existe pesquisa que não responda às necessidades do ensino e da extensão. Enquanto as melhores universidades do mundo buscam identificar um profissional experiente e talentoso, conforme o apontaram os dados deste estudo, as universidades públicas brasileiras associam a complexidade da concepção do conceito do fazer universitário à competência do docente (BINOTTO *et al.*, 2014).

Nesse sentido, o Quadro 7 permite visualizar os processos e suas especificidades.

**Quadro 7 – Os processos de recrutamento e seleção das universidades brasileiras e das melhores do mundo**

<b>Procedimentos</b>	<b>Universidades</b>	<b>Melhores Universidades Do Mundo</b>
<b>Divulgação das Vagas</b>	Universidades Públicas Brasileiras Via Edital publicado em Diário Oficial e disponibilizado no site institucional	Melhores Universidades Do Mundo Via Site institucional publicado em Sessões do site ou nos sistemas de recrutamento
<b>Perfil Desejado Ato de Inscrição</b>	Demanda um Perfil Desejado e direcionado para graduação ou pós graduação com pouca flexibilidade nas titulações e produção científica <i>Online</i>	Demanda um perfil desejado com pouca flexibilidade nas titulações e produção científica, mas não é direcionado para graduação ou pós-graduação <i>Online</i>
<b>Taxa de Inscrição</b>	Existe taxa de inscrição, mas não obedece um padrão	Não foi identificada taxa de inscrição
<b>Envio de Documentos</b>	<i>Online</i>	<i>Online</i>
<b>Demanda por Referencias e Carta de Recomendação</b>	Não foi identificada a demanda por referências ou carta de Recomendação no ato da Inscrição	Prevalece na maioria das universidades pelo menos uma das duas práticas
<b>Entrevista</b>	Memorial Descritivo ( Não é Obrigatório, mas aparece em muitos editais)	Foi identificada entrevista como uma possível etapa do processo seletivo

Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

Tanto as universidades públicas brasileiras como as universidades internacionais divulgam as vagas através da internet. Existem peculiaridades em relação a cada divulgação, no caso das universidades públicas brasileiras isso ocorre através da divulgação de um edital via diário oficial que é disponibilizado via *site* institucional. No caso das universidades internacionais essa divulgação ocorre via *site* institucional, publicado em sessões específicas sobre vagas ou nos próprios *sites* de recrutamento das universidades.

Na descrição das vagas divulgadas, ambas definem um perfil desejado para o preenchimento da vaga, além de ser possível identificar pouca flexibilidade em relação às titulações e produções científicas na área da vaga. Pode-se apontar que nas universidades públicas brasileiras já pesquisadas, foi possível identificar um direcionamento para a graduação (MORTARI, 2014), enquanto nas universidades internacionais não foi identificado esse direcionamento do perfil desejado.

O ato de inscrição em ambas ocorre via internet, assim como o envio dos documentos solicitados também. O que ocorre de diferente nos atos de inscrição é que nas universidades públicas brasileiras é cobrada uma taxa de inscrição, já nas internacionais não foi identificada nenhuma taxa para efetivar a inscrição na vaga.

Quanto à necessidade de envio de contatos para referências profissionais ou cartas de recomendação, não foi identificada nas universidades públicas brasileiras, enquanto nas

universidades internacionais pode se inferir que é uma prática bastante comum na contratação de docentes. Nesse sentido, observa-se que quanto a entrevista, a etapa de memorial descritivo é muito comum em editais, apesar de não ser uma etapa obrigatória. Mesmo com um nome diferente, a etapa de defesa de memorial descritivo é caracterizada como uma entrevista. Nas universidades internacionais identificou-se essa etapa, mas não necessariamente como uma etapa do processo seletivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar como se dá o processo de recrutamento e seleção docente para o ensino superior nas universidades públicas brasileiras e nas dez melhores do mundo.

Pode-se se dizer que os objetivos foram alcançados, pois foi possível compreender, como o processo de seleção tem sido realizado nas dez melhores universidades e nas universidades públicas brasileiras. Esse estudo possibilitou observar como acontecem os processos de seleção que ocorre em universidades públicas brasileiras e internacionais, permitindo refletir sobre a seleção docente no Brasil. Dessa maneira, pode-se dizer que as categorias e conceitos aprendidos com a revisão bibliográfica possibilitaram elaborar perguntas e respostas sobre o processo.

Da mesma forma, pode-se dizer que por meio da pesquisa documental, apesar das limitações e das dificuldades de acesso a determinadas informações, foi possível traçar características do processo e refletir sobre as mesmas. Em um primeiro momento, entrou-se em contato com os responsáveis pelos processos a fim de solicitar documentos para análise e poucos nos disponibilizaram algum material. Nos sites foram encontrados muitos materiais ou informações relevantes para análise, mas ainda assim muitas informações principalmente, no que tange o processo de seleção são confidenciais, dando um caráter subjetivo em alguma parte do processo.

O processo de demonstração permitiu compreender as diferenças decorrentes dos contextos e dos objetivos das duas realidades. Pode-se inferir que o processo no Brasil é mais protegido em termos legais e mais moroso e tem sido realizado com base em princípios que embasam o conceito de universidade no Brasil. Isso tem relação, por exemplo, com a inerência do tripé: ensino-pesquisa-extensão, um conceito que determina o perfil dos candidatos, ou seja, espera-se que o professor universitário brasileiro desenvolva pesquisa, pratique atividades docentes e realize projetos de extensão. Assim, esse docente estaria socializando sua pesquisa e contribuindo com a sociedade, fazendo cumprir a função básica da universidade pública brasileira que a função social. Pode-se dizer que esse é o espírito que permeia a elaboração dos editais de concurso no Brasil.

Por outro lado, do processo nas universidades internacionais pode-se dizer que parece ser mais pragmático, mais objetivo e menos burocrático. Pode-se inferir que os profissionais não precisam ter um perfil que englobe qualidades de pesquisador, de professor e de extensionista ao mesmo tempo. A análise dos processos permite dizer que um fator importante para os processos naqueles contextos são as cartas de recomendação, destacando a importância que se dá para a experiência docente.

Os componentes identificados nas universidades internacionais nos permitem perceber

um processo não engessado, alinhado a fim de identificar perfis claramente delineados. No Brasil, apesar de se tratar de concurso público, o concurso docente tem pouca flexibilidade e é um processo engessado que não tem um perfil delineado tão claramente.

O contato de referência profissional, como dito anteriormente, prática muito recorrente nos processos analisados, indica o quão relevante é a experiência do candidato para a seleção. Além das titulações necessárias, o candidato também deve ter certa trajetória para atender a vaga. Nas universidades brasileiras mesmo contemplando etapa de prova de títulos, a experiência do candidato tem pouca ou nenhuma relevância no processo e o que acaba selecionando os candidatos são os graus e alcance de notas na prova escrita e didática.

As melhores universidades do mundo buscam profissionais capazes de cumprir funções de uma vaga de maneira inovadora, ou seja, estão em busca de talentos. E para isso, é importante que esse processo não seja engessado em etapas que não identificam os mesmos. O concurso docente no Brasil faz pouca menção a conceitos como talento e inovador, sugerindo que se buscam pesquisadores que sigam certos padrões de pesquisa e professores intelectuais.

É possível observar uma certa convergência entre as universidades públicas brasileiras e as melhores universidades do mundo em suas etapas do processo: o recrutamento *online*, possibilitando maior amplitude da divulgação da vaga e também aumentar a possibilidade de candidatos que atendam o perfil desejado participe do processo.

A reflexão acerca do processo de recrutamento e seleção docente que se pretende com este estudo, está relacionada com o que é possível considerando que estudos anteriores sobre o concurso docente deixam evidente que o mesmo requer reformulação. Apresentar as principais etapas contempladas nas melhores universidades do mundo resgata a importância que o processo tem em identificar talentos.

Nesse ponto, as etapas identificadas neste estudo, podem representar uma contribuição para a reformulação desse processo. Ainda que se tratasse de Administração Pública, é possível avaliar e adaptar os componentes para incorporá-los no processo das universidades brasileiras. A viabilidade de aplicação dessas etapas e o que representaria incorporá-las no contexto do concurso docente.

Assim, espera-se ter colaborado para uma compreensão do processo de recrutamento e seleção docente das melhores universidades do mundo e também ter contribuído para a reflexão acerca do concurso docente das universidades públicas brasileiras. Sugere-se que essa reflexão seja retomada em estudos futuros e para que novas contribuições possam ser pensadas para reformulação do processo.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H.K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP, v. 57, n4, p. 549-563, out/dez. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 2006.

BEZERRA, S. A. C.; HELAL, D. H. Os desafios do recrutamento e seleção de docentes do curso superior de administração: um estudo em Belo Horizonte. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; MORTARI, N. C. Seleção Docente: Potencialidades e Limites que Envolvem o Processo em Universidades Federais. In: ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

\_\_\_\_\_ et al. Seleção Docente nas Universidades Federais: a escolha da banca e suas atribuições. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO. 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2012. p. 1 - 17. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG99.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG99.pdf)> . Acesso em: 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. A EXPERIÊNCIA DOS DOCENTES APROVADOS E REPROVADOS NA SELEÇÃO DE DOCENTES EM UNIVERSIDADES FEDERAIS. In: XIII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC 2013.

\_\_\_\_\_. O desafio da escolha e as atribuições da banca na seleção docente nas universidades federais. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, v. 1, n. 43, p.225-249, jun. 2014.

BRASIL. **Decreto no 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a política nacional para integração da pessoa portadora de deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)> Acesso em: 04 fev. 2017.

BRASIL, Lei n º8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1811\\_2cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1811_2cons.htm)>. Acesso em: 04 fev. 2017.

BRASIL, Lei n º8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1811\\_2cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1811_2cons.htm)>. Acesso em: 04 fev. 2017.

**Parecer no, de 2013 da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania**, em caráter terminativo, sobre o Projeto de Lei do Senado no 74, de 2010, do Senador MARCONI

PERILLO, que cria regras para a aplicação de concursos para a investidura em cargos e empregos públicos no âmbito da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/mateweb/arquivos/mate-pdf/127613.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

**Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo no 186/2008 e pelas

Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/1994. – 35. ed. – Brasília : Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012a. 454 p. – (Série textos básicos; n. 67). Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/15261/constituicao\\_federal\\_35ed.pdf?squence=9](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/15261/constituicao_federal_35ed.pdf?squence=9)>. Acesso em: 04 fev. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**/José dos Santos Carvalho Filho. - 27. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2013.- São Paulo: Atlas, 2014.

CERESA, Cristiane. **Concurso público para docentes do magistério superior na UFSM: otimizando processos**. 2013. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Centro de Ciências Sociais e Humanas Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria - RS, 2013. Disponível em: <[http://cascavel.ufsm.br/tede//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=5692](http://cascavel.ufsm.br/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5692)>. Acesso em: 05 fev. 2017.

CRETELLA JUNIOR, José. **Curso de direito administrativo**. Ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro, Ed. Forense, 2003.512p.

CORNACHIONE JR, E. B. **Tecnologia da educação e cursos de ciências contábeis: modelos colaborativos virtuais**. Dissertação (Livre-Docência). Universidade de São Paulo, 2004.

CRUZ, S. P. S.; VITAL, T. R. S.. A construção da profissionalidade docente para a educação profissional: análise de concursos públicos para docente. **Holos**, Natal, v. 2, n. 30, p. 37-46, mar. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547171005>>. Acesso em: 04 dez. 2017.

CUNHA, A. S.; CAVALCANTI, F. R. Recrutamento e seleção de pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. Maringá: **Revista Espaço Acadêmico**, nº 131, 2012.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Manual de Orientação: 15º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. 2010.

FERREIRA, Rosalbo. **Políticas de recursos humanos e melhoria da qualidade de ensino na UNIVALI**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **RAC**, Edição Especial 2001: 183-196.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Race: Unoesc**, Chapecó, v. 9, n. 1-2, p.153-180, jan. 2010.

- GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun, 2000.
- HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, V. G. A gestão de disseminadora de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. **RAC**. 2009, vol.13, n.2, pp. 210-227.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.
- JONES, G.; GEORGE, J. **Administração contemporânea**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MACHADO, J. L. M; MACHADO, V. M; VIEIRA, J. E. Formação e Seleção de Docentes para Currículos Inovadores na Graduação em Saúde. **Revista Brasileira de Educação Médica**, p.331, 2011.
- MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MORTARI, Natália Corrêa. **Seleção docente: a percepção dos coordenadores de cursos de pós-graduação da UFGD**. 2014. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) - Curso de Ciências Econômicas, Face, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2014.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília, MH Comunicação, 1994.
- RIBEIRO, A. L. de. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODIGHERI, Simone. Concurso público para docentes do magistério superior na universidade federal da grande dourados: operacionalização do processo de 2009 a 2015. 2016. 71 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - , FACE, Universidades Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016. Disponível em: <[http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-ADMINISTRACAO-PUBLICA/TCF\\_PROFIAP\\_SimoneRodigheri.pdf](http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-ADMINISTRACAO-PUBLICA/TCF_PROFIAP_SimoneRodigheri.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2017.
- SALLES SANTOS, Aline Sueli de. **Os Concursos Públicos no Campo Jurídico – Acadêmico Brasileiro**. 322p. 2014. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília (PPGD/UnB), Brasília-DF, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16742/1/2014\\_AlineSuelideSallesSantos.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16742/1/2014_AlineSuelideSallesSantos.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SALLES, M. R.; NOGUEIRA, M.G. Carreiras no Serviço Público Federal: Antigos Dogmas, Novas Perspectivas. In: BALASSIANO, M; DA COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.147.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p.1-1, jul. 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

SILVA, Eduardo Machado. **O controle jurisdicional da correção das provas de concursos públicos**. 2012. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em:<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/67389/000872255.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto *et al.* Seleção de Docentes em Universidades Federais: uma análise dos regulamentos. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 20, n. 77, p. 725-748, 2012. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v20n77/a06v20n77.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SOUSA, Alice Ribeiro de. **O processo administrativo do concurso docente**. 2011. 160 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia - MG, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/1757/1/ProcessoAdministrativoConcurso.pdf>> . Acesso em: 07 fev. 2017.

VILAS BOAS, Ana Alice. *et al.* A importância das Práticas de Gestão de Pessoas na Administração de Escolas Públicas do Município de Lavras-MG. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Resende, v9, 2012.

THE HIGHER EDUCATION, **world university ranking**. World university ranking. Disponível em: <[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)> . Acesso em: mar. 2017.