

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONCURSO PÚBLICO PARA DOCENTES DO
MAGISTÉRIO SUPERIOR NA UFSM:
OTIMIZANDO PROCESSOS**

**DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO PROFISSIONAL**

Cristiane Ceresa

Santa Maria, RS, Brasil

2013

CONCURSO PÚBLICO PARA DOCENTES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR NA UFSM: OTIMIZANDO PROCESSOS

Cristiane Ceresa

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Inovação e Sustentabilidade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Vania de Fátima Barros Estivaleta

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**CONCURSO PÚBLICO PARA DOCENTES DO MAGISTÉRIO
SUPERIOR NA UFSM: OTIMIZANDO PROCESSOS**

elaborada por
Cristiane Ceresa

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas

Comissão Examinadora:

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra.
(Presidente/Orientadora)

Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFSM)

William Schoenau, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 04 de abril de 2013.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

CONCURSO PÚBLICO PARA DOCENTES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR NA UFSM: OTIMIZANDO PROCESSOS

AUTORA: CRISTIANE CERESA

ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 04 de abril de 2013.

Os concursos públicos para Docentes do Magistério Superior contam com muitas particularidades durante o processo de realização dos certames. Na UFSM, a publicação da Resolução n. 020/2009 modificou as normativas desses concursos na Instituição. Sem deixar de considerar as melhorias proporcionadas pela publicação dessa Resolução, este trabalho buscou, como principal objetivo, propor melhorias que possam contribuir para aperfeiçoar a operacionalização e realização dos certames. Para atingir sua finalidade, esse estudo contou com quatro objetivos específicos: i) Realizar um levantamento de todos os concursos públicos docentes realizados pela Instituição, a partir da vigência da Resolução n. 020/2009 e fazer um diagnóstico dos certames; ii) Mapear as etapas que compõem o processo de abertura e realização de concurso para a carreira do Magistério Superior na UFSM; iii) Identificar as principais dificuldades e facilidades detectadas durante a realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras; iv) Identificar que práticas são adotadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior quanto à realização dos certames docentes. Esse estudo aparece inserido na área de inovação na gestão pública, pois visou propor novas formas de operacionalização de processos, buscando atingir mudanças que proporcionem avanços e melhores resultados para o contexto público. Justificou-se a realização da presente pesquisa tendo em vista que a mesma se propôs a contribuir com sugestões práticas para a melhoria dos processos de concurso docente na UFSM, colaborando com o aperfeiçoamento da realização dos procedimentos envolvidos. Partindo dos objetivos propostos, 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 a Universidade Federal de Santa Maria. Esse método de pesquisa foi escolhido por estar alinhado com os objetivos propostos e com a questão de pesquisa que norteou o estudo. Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizado tanto o método qualitativo, quanto o método quantitativo. As sugestões e contribuições propostas por esta pesquisa estão elencadas a seguir: i) 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; ii) Unificação da Ata de instalação da Comissão Examinadora e da Ata de instalação do concurso público; iii) Unificação da Ata de divulgação dos resultados do concurso e da Ata do parecer final da Comissão Examinadora; iv) Mapeamento total do fluxo do processo de concurso, desde a origem da vaga até a homologação do resultado no Diário Oficial da União; v) Adotar outras formas de pesquisa das vagas na página dos concursos; vi) Tornar o *checklist* final do processo um documento obrigatório; vii) Disponibilizar as portarias de nomeação ou carta de convocação de candidatos na página do respectivo concurso; viii) Criação de um *software* para gerenciamento da documentação produzida durante o concurso; ix) Revisão e remodelação do Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior na UFSM.

Palavras-chave: Concurso público. Docentes. Inovação.

ABSTRACT

Master Course Dissertation
Postgraduate Program in Management
Federal University of Santa Maria

PUBLIC CONTESTS FOR COLLEGE PROFESSOR IN UFSM: OPTIMIZING PROCESSES

AUTHOR: CRISTIANE CERESA

ADVISER: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Defense Place and Date: Santa Maria, April 4, 2013.

Public contests for College professors of Higher Education rely on several details during their applying process. At Federal University of Santa Maria (UFSM), the publication of the Resolution No. 020/2009 modified the regulations of these contests in this institution. Without failing to consider the improvements provided by the publication of this Resolution, this study sought, as the main goal, to propose improvements that may contribute to enhance the operation and appliance of contests. In order to achieve its purpose, this study had four specific objectives: i) to carry out a survey of all public contests for College professor offered by the Institution since the application of the Resolution No. 020/2009, and make a diagnosis of the contests; ii) to map the stages that make the opening and application of the contest for the career at Higher Education at UFSM; iii) to identify the main difficulties and facilities observed during the application of contests from the perspective of the Examination Committee members; iv) to identify the practices adopted by other Federal Institutions of Higher Education regarding the application of contests for professors. This study is inserted in the innovation area in the public administration since it aimed to propose new ways to operationalize processes, seeking to achieve changes and advances that provide better results for the public context. This study is justified since it may contribute with practical suggestions for the improvement of the procedures of contests for professors at UFSM, collaborating with the improvement of the procedures involved. Based on the proposed objectives, the study was classified as descriptive in nature. As a research strategy, we used the case study method having the UFSM as the unit of analysis. This research method was chosen because it is aligned with the proposed objectives and with the question that guided the study. Regarding the way of approaching the problem, we used both the qualitative and quantitative methods. The suggestions and contributions proposed by this research are: i) to create a standard form to be used by the Teaching Departments in all the processes of calling for opening an official announcement to fill the openings; ii) to unify the Minutes of calling for the Examining Committee and of the Minutes of the opening of the public contest; iii) to unify the Minutes of announcing the results of the contest and the Minutes of the final opinion of the Examining Committee; iv) to have a total mapping of the flow of the contest from the origin of the opening to the approval of the result in the Federal Official Gazette; v) to adopt other ways to search openings on the pages of the contests; vi) to make the final checklist of the process a mandatory document; vii) to provide nomination ordinances or letter of calling for applicants on the page of the contest; viii) to develop a software for managing the documentation produced during the contest; and ix) Review and redesign of Manual Guidelines for Tendering for Teachers Teaching in Higher UFSM.

Keywords: Public contest. Professors. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Símbolos utilizados na representação de fluxogramas de processo.....	37
Figura 2 – Quantitativo de Universidades Federais no Brasil, por ano.....	42
Figura 3 – Fontes de evidência do estudo.....	49
Figura 4 – Desenho da pesquisa.....	50
Figura 5 – Variáveis da etapa quantitativa	60
Figura 6 – Legenda para identificação dos setores por onde tramita o processo de realização de concurso docente na UFSM.....	79
Figura 7 – Localização do <i>Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior</i> , na página da Coordenadoria de Concursos/PROGEP	100
Figura 8 – <i>Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior</i> – versão disponibilizada em HTML.....	101
Figura 9 – Forma de pesquisa de concursos para docentes no site da PROGEP/UFSM	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorização dos tipos de inovação.....	30
Quadro 2 – Entrevistados por Unidade de Ensino e quantidade de participação como membros titulares de Comissões Examinadoras	54
Quadro 3 – Universidades Federais brasileiras no QS University Rankings: Latin America 2012	57
Quadro 4 – Universidades Federais no Ranking Universitário Folha 2012	58
Quadro 5 – Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa.....	61
Quadro 6 – Perfil sócio-demográfico dos entrevistados	83
Quadro 7 – Síntese dos principais aspectos apontados nas entrevistas – Etapa pré-realização do concurso.....	86
Quadro 8 – Outros aspectos logísticos a serem melhorados na realização de concursos.....	88
Quadro 9 – Outros aspectos apontados a respeito da estrutura de provas utilizada pela UFSM	89
Quadro 10 – Categorias de agrupamento para análise das dificuldades/facilidades detectadas pelas Comissões Examinadoras.....	90
Quadro 11 – Resumo das principais características apontadas como aspectos positivos e negativos no atual processo de concurso para Docentes do Magistério Superior na UFSM.....	94
Quadro 12 – Sugestões apresentadas pelos entrevistados, visando à melhoria da operacionalização dos concursos para docentes na UFSM.....	97
Quadro 13 – Características dos concursos públicos para Docentes do Magistério Superior em outras IFES brasileiras.....	105
Quadro 14 – Sugestões e contribuições indicadas por esta pesquisa e a situação atual quanto à implantação	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de cursos presenciais e à distância por modalidade de ensino na UFSM - situação em 17/02/2013	45
Tabela 2 – Quantidade de alunos em cursos presenciais e à distância por modalidade de ensino na UFSM - situação em 17/02/2013.....	45
Tabela 3 – Quantidade de servidores ativos na UFSM - situação em 17/02/2013....	46
Tabela 4 – Total de vagas docentes abertas em 2010, 2011 e 2012 pela UFSM	63
Tabela 5 – Divisão entre as vagas abertas somente uma vez, as que precisaram ser reabertas, as canceladas e as anuladas – processos finalizados até 31/12/2012	64
Tabela 6 – Quantidade de vagas docentes oferecidas por Classe e por Unidade de Ensino – processos finalizados até 31/12/2012	65
Tabela 7 – Quantidade de vagas com período de inscrições prorrogado – processos finalizados até 31/12/2012.....	67
Tabela 8 – Relação entre o número de candidatos pré-inscritos e o número de candidatos homologados – processos finalizados até 31/12/2012.....	68
Tabela 9 – Prazo médio (dias) entre o encerramento das inscrições e a homologação dos inscritos – processos finalizados em 31/12/2012	69
Tabela 10 – Relação entre os candidatos homologados, os participantes e os aprovados – processos finalizados até 31/12/2012.....	70
Tabela 11 – Prazo médio (dias) entre o a homologação das inscrições e o início do concurso – processos finalizados em 31/12/2012.....	71
Tabela 12 – Prazo médio (dias) entre a divulgação do resultado pela PROGEP e a homologação final no DOU – processos finalizados em 31/12/2012	72
Tabela 13 – Quantidade de vagas com interposição de recursos entre 2010 e 2012 – processos finalizados em 31/12/2012	73
Tabela 14 – Número de candidatos nomeados e empossados por Unidade de Ensino – processos finalizados em 31/12/2012	74
Tabela 15 – Prazo médio (dias) entre o encerramento das inscrições e o início das provas do concurso – processos finalizados em 31/12/2012	75
Tabela 16 – Prazo médio (dias) entre o início das inscrições e a nomeação do primeiro colocado no concurso – processos finalizados em 31/12/2012.....	76
Tabela 17 – Síntese geral das informações coletadas pela análise documental	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES – Associação Nacional de Dirigentes das Instituições de Ensino Superior

BPEQ – Banco de Professor Equivalente

CAFW – Colégio Agrícola de Frederico Westphalen

CAL – Centro de Artes e Letras

CCNE – Centro de Ciências Naturais e Exatas

CCON – Coordenadoria de Concursos

CCR – Centro de Ciências Rurais

CCS – Centro de Ciências da Saúde

CCSH – Centro de Ciências Sociais e Humanas

CE – Centro de Educação

CEFD – Centro de Educação Física e Desportos

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CESNORS – Centro de Educação Superior Norte do RS

CGU – Controladoria Geral da União

CLN – Comissão de Legislação e Normas

COPERVES – Comissão Permanente do Vestibular

CPD – Centro de Processamento de Dados

CT – Centro de Tecnologia

CTISM – Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

DE – Dedicção Exclusiva

DOU – Diário Oficial da União

EAD – Ensino a Distância

EBTT – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

HUSM – Hospital Universitário de Santa Maria

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

MPF – Ministério Público Federal

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RJU – Regime Jurídico Único

SIE – Sistema de Informações para o Ensino

TCU – Tribunal de Contas da União

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UDESSM – Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UNB – Universidade de Brasília

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – *Checklist* de documentação – processo de concurso docente .. 126

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da entrevista	129
Apêndice B – Mapeamento do fluxo do processo de concurso docente na UFSM	131
Apêndice C – Modelo de formulário de solicitação de abertura de concurso para docentes	134
Apêndice D – Protótipo (telas) do sistema de gestão de concursos públicos	135
Apêndice E – Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior – versão impressa ...	141

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Delimitação do problema de pesquisa	17
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	18
1.3	Justificativa do estudo	19
1.4	Estrutura do trabalho	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Histórico da administração pública no Brasil	21
2.1.1	Nova administração pública (<i>New Public Management</i>)	25
2.2	Inovação	28
2.2.1	Tipos de inovação	30
2.2.2	Inovação na gestão pública	31
2.3	Gestão de processos	33
2.3.1	Mapeamento de processos	35
2.4	Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior	37
2.5	Ingresso no serviço público federal	38
2.5.1	Banco de Professor Equivalente (BPEQ)	41
2.5.2	Programas de Expansão e Interiorização do Ensino Superior	41
2.6	UFSM: Histórico e contexto atual	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	Delineamento da pesquisa	47
3.2	Desenho da pesquisa	49
3.3	Coleta de dados, público-alvo e instrumentos utilizados	50
3.3.1	Análise documental	51
3.3.2	Observação participante	52
3.3.3	Entrevistas	53
3.3.4	Consulta nos sites das IFES brasileiras	56
3.4	Análise dos dados	58
3.4.1	Etapa qualitativa	58
3.4.2	Etapa quantitativa	59
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	62
4.1	Levantamento dos concursos para Docentes do Magistério Superior na UFSM: um diagnóstico a partir da vigência da Resolução UFSM n. 020/2009	62
4.2	Mapeamento das etapas que compõem o processo de abertura e realização de concursos Docentes na UFSM	78
4.3	Principais dificuldades e facilidades detectadas durante a realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras	81
4.3.1	Perfil dos entrevistados	82
4.3.2	Etapa pré-realização do concurso	84
4.3.3	Etapa de realização do concurso	86
4.3.4	Etapa pós-realização do concurso	95

4.4 Práticas adotadas por outras IFES quanto à realização dos certames docentes.....	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
ANEXO	124
APÊNDICES	127

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 novas atividades, distribuição de novas responsabilidades, obrigatoriedade de cumprimento de prazos ou metas e adaptação ao uso de novas tecnologias.

Segundo o entendimento de Pires e Macedo (2006, p. 82) “essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade”. Essa característica exige novas posturas dos indivíduos, que são cobrados por uma adequada adaptação a todas essas mudanças.

Trazendo essa reflexão para o segmento público, Pires e Macedo (2006) mencionam que, especificamente nas organizações públicas, a luta de forças se dá entre as transformações e inovações do mundo contemporâneo e a burocracia arraigada. Torna-se difícil, muitas vezes, propor alguma mudança sem que as pessoas se sintam prejudicadas ou desmotivadas em adotá-las, seja por comodismo, ou por falta de espírito colaborativo, ou por receio de não conseguirem se adaptar.

Nas universidades públicas brasileiras esse cenário de disputa entre a burocracia e as inovações também se apresenta, em especial nos últimos anos, onde se tem observado várias reestruturações e melhorias ligadas a tecnologias, além da ampliação de vagas aos alunos, reformas universitárias e novas formas de ensino, como o ensino à distância, por exemplo. As pessoas que trabalham nessas instituições são os protagonistas das melhorias e necessitam estar abertas a novos tipos de atividades, advindos dessas mudanças. Paralelo a isso, as instituições também devem rever os papéis dos servidores, proporcionando a eles maiores responsabilidades, porém com o suporte institucional necessário.

Nos últimos anos, o Governo Federal tem priorizado investimentos visando à expansão e interiorização do ensino superior. Primeiramente, no período de 2003 a 2010, através do Programa Expansão – Fase I, que tinha como objetivo principal a interiorização das universidades federais (MEC, 2009).

Somado ao Programa Expansão, em 2005, o Ministério da Educação (MEC) em parceria com a Associação Nacional de Dirigentes das Instituições de Ensino Superior (ANDIFES) e com Empresas Estatais, criou o Sistema UAB (Universidade Aberta do Brasil), visando à expansão pública do ensino superior, democratizando ainda mais o acesso ao propor cursos à distância (UAB, 2010).

Posteriormente, através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o Ministério da Educação tem buscado aumentar o acesso e a permanência dos estudantes na educação superior pública. Até 2012, as metas do Programa REUNI buscam elevar para 90% a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais, ampliar a relação aluno/professor para 18 (dezoito) alunos para cada professor e ter o incremento mínimo de 20% nas matrículas dos cursos de graduação (MEC, 2009).

Em função de tantas inovações e do crescimento acentuado 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, para 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 do Magistério Superior surgidas a partir das situações de vacância, dispensando a prévia autorização do Governo Federal, desde que respeitado o valor do quantitativo máximo permitido a cada Instituição. Esse dispositivo passou a viabilizar uma reposição mais rápida dos Docentes que saem das Universidades.

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 de cada certame e a divulgação do resultado final da seleção imediatamente após o seu término. Em virtude de tantas particularidades, os concursos públicos para Docentes do

Magistério Superior nas IFES costumam ser bastante atribulados, trazendo grandes desafios para todos os envolvidos no processo, sejam os membros das Comissões Examinadoras, sejam os candidatos ou mesmo os servidores que já fazem parte da Unidade responsável pela seleção.

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a publicação da Resolução UFSM n. 020/2009, e suas alterações posteriores, modificaram consideravelmente as normativas dos concursos para Docentes do Magistério Superior, tanto para a Classe de Professor Auxiliar, como Professor Assistente e Professor Adjunto. Anteriormente, cada Classe possuía sua própria normativa interna para execução dos concursos, e essas normativas datavam de 1984.

Em virtude da defasagem de tempo, as normativas presentes nas Resoluções de 1984 já não atendiam da melhor forma as necessidades da Instituição, dificultando, e até mesmo prejudicando, os processos seletivos de Docentes. No intuito de modernizar e melhorar os processos de contratação de professores efetivos, a Instituição percebeu que era necessário alterar suas normativas internas.

Posteriormente, em função da publicação da Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012, em vigor desde 1º de março deste ano, bem como das regulamentações que serão publicadas posteriormente, a Resolução UFSM n. 020/2009 precisa novamente sofrer adequações para atender tais alterações.

No caso dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), que desempenham suas atividades exclusivamente nos cursos vinculados às Escolas Técnicas das IFES, se aplicam outras normativas, pois o Plano de Carreira desses docentes não é o mesmo da carreira do Magistério Superior e, conseqüentemente, os concursos para esses professores obedecem às determinações de outra Resolução da UFSM. Sendo assim, os Professores do EBTT não fizeram parte deste estudo, que trabalhou somente com a carreira do Magistério Superior.

Sem deixar de considerar as melhorias proporcionadas pela publicação da Resolução UFSM n. 020/2009, este trabalho buscou identificar de que forma seria possível aperfeiçoar a operacionalização dos concursos do Magistério Superior realizados pela UFSM.

1.1 Delimitação do problema de pesquisa

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu que todos os servidores devem ser contratados a partir de concurso público, sob critérios rígidos de seleção (BRASIL, 1988). Para Torres (2004), esse foi um dos maiores avanços trazidos pela legislação, proporcionando a moralização e a profissionalização do setor, buscando acabar com os apadrinhamentos que até então prevaleciam.

Desde então, o ingresso no serviço público implica na realização de um processo administrativo para a seleção dos candidatos que possuam as exigências legais para a investidura no cargo. Conforme Meirelles (2005), o concurso público se caracteriza como o meio técnico posto à disposição da administração pública com a finalidade de obter moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço. Através da realização do concurso público, é possível oferecer igualdade de condições de participação para todos os candidatos interessados.

Posteriormente à promulgação da Constituição Federal, a publicação da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, veio confirmar a obrigatoriedade de realização de concurso público, através da redação do Art. 10: “ a nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos [...]” (BRASIL, 1990). Neste sentido, obedecendo às determinações impostas pela legislação, é que se realizam as contratações de Docentes na UFSM, bem como em todas as IFES.

Atreladas à questão legal, estão as particularidades dos concursos para professores, que 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 a realização do certame, como atas, listas de presença, comprovantes de entrega de documentos, comprovantes de sorteios, entre outros.

Devido à necessidade de manuseio de tanta documentação durante o certame é possível que ocorram falhas, como deixar de acrescentar as informações necessárias ou esquecer-se de confeccionar algum desses documentos.

Com base neste cenário, a presente pesquisa se propôs ao seguinte questionamento:

De que forma é possível aperfeiçoar a operacionalização e a realização dos concursos do Magistério Superior na UFSM, tendo como base um diagnóstico atual dos certames?

1.2 Objetivos

Para o desenvolvimento deste estudo, foram definidos um objetivo geral e quatro objetivos específicos, que foram investigados durante a realização do trabalho. Esses objetivos estão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo teve como principal objetivo propor melhorias que possam contribuir para aperfeiçoar a operacionalização e realização dos concursos para Docentes do Magistério Superior na UFSM.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Realizar um levantamento de todos os concursos públicos docentes realizados pela Instituição, a partir da vigência da Resolução UFSM n. 020/2009 e fazer um diagnóstico dos certames;

2. Mapear as etapas que compõem o processo de abertura e realização de concurso para a carreira do Magistério Superior na UFSM;
3. Identificar as principais dificuldades e facilidades detectadas durante a realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras;
4. Identificar que práticas são adotadas por outras IFES brasileiras quanto à realização dos certames docentes.

1.3 Justificativa do estudo

O grande desafio da Nova Administração Pública é “transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras” (GUIMARÃES, 2000, p. 127). Para atingir tais objetivos, adaptando-se às necessidades de seus públicos, as instituições públicas necessitam buscar formas de inovar, promovendo melhorias em seus processos e serviços.

Contudo, na realidade do setor público, ainda percebe-se certa resistência à implantação de novas formas de trabalho, bem como alguns excessos de rigores e formalismos que dificultam algumas iniciativas de inovação.

Quando adaptada ao setor público, a inovação está relacionada à mudança em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade (ENAP, 2010).

Deste modo, esse estudo aparece inserido na área de inovação na gestão pública, pois visou propor novas formas de operacionalização de processos, buscando atingir mudanças que proporcionem avanços e melhores resultados para o contexto público, inserindo-se também na linha de pesquisa “Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública”, uma das duas linhas de pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas promovido pela UFSM.

O setor público apresenta uma carência de estudos envolvendo a melhoria de processos na gestão, tornando relevante esse tipo de proposta. Portanto, a presente pesquisa almejou contribuir de forma significativa para a melhoria dos processos de concursos do Magistério Superior na UFSM, através da proposição de sugestões relevantes que auxiliem numa melhor operacionalização das tarefas envolvidas.

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.

Dessa forma, justifica-se a realização do presente estudo no sentido que o mesmo se propõe a contribuir com sugestões práticas para a melhoria dos processos de concurso docente na UFSM, colaborando com o aperfeiçoamento da realização dos procedimentos envolvidos.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação se apresenta estruturada em cinco capítulos, iniciando pela introdução, já apresentada. Na sequência, será apresentado o capítulo sobre o referencial teórico utilizado como base da pesquisa. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos empregados no estudo, o delineamento da pesquisa, as formas de coleta e de análise dos dados. No quarto capítulo são discutidos os resultados alcançados com o estudo, alinhados com os objetivos propostos. As considerações finais são expostas no quinto capítulo. Posteriormente, estão elencadas as referências bibliográficas citadas, bem como os apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo expõe a fundamentação teórica sobre o tema em estudo, sendo dividido em seis tópicos principais: um breve histórico sobre a Administração Pública no Brasil; a seguir, alguns conceitos sobre inovação; após, são apresentadas algumas considerações sobre gestão de processos; na sequência, explicações sobre como ocorre a gestão de IFES; posteriormente, como ocorre o ingresso no Serviço Público Federal e, por fim, um rápido relato do histórico da UFSM.

2.1 Histórico da administração pública no Brasil

A administração pública no Brasil passou por várias fases desde os tempos mais remotos. Através de uma perspectiva histórica, podemos observar que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial (TORRES, 2004).

As três fases, porém, não são consideradas lineares, pois algumas características se mantiveram ao longo do tempo, sendo que nenhum modelo foi completamente abandonado com o surgimento do próximo. Segundo Torres (2004, p. 140), “é possível identificar momentos em que a prevalência de um dos três modelos é mais acentuada. Por isso, os modelos patrimonial, burocrático e gerencial sempre compartilharam, de maneira harmoniosa até, o ambiente cultural da administração pública brasileira”.

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 “prevalencia 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.

O desenvolvimento do capitalismo no Brasil, a partir do primeiro governo de Getúlio Vargas, fez cair a supremacia da administração patrimonialista, que se mostrava em descompasso com os novos avanços tecnológicos e institucionais promovidos pelo regime capitalista (TORRES, 2004).

Nas palavras de Ferreira (1996, p.08)

o modelo de administração pública burocrática surge com a preocupação de combater os excessos do modelo patrimonialista, caracterizado pela confusão entre o interesse público e o privado: o Estado, nessa visão, era quase que uma extensão da família real e tinha como atribuição fundamental administrar os bens da realeza.

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).

O modelo burocrático, também chamado de racional-legal, prosseguiu se destacando até a quinta República, por volta do ano de 1985, apresentando como princípios orientadores: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Foram propostos controles rígidos em processos como a admissão de pessoal, compras e atendimento a demandas, acreditando que se devia desconfiar previamente dos administradores públicos, bem como dos cidadãos (BRASIL, 1995).

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.

Ainda 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 necessidade de novos avanços no modelo de administração pública brasileira vigente naquela época pode ser percebida nas palavras de Bresser-Pereira (1996, p.05):

no momento, entretanto, que o Estado se transformou no grande Estado social e econômico do século XX, assumindo um número crescente de serviços sociais - a educação, a saúde, a cultura, a previdência e a assistência social, a pesquisa científica - e de papéis econômicos - regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços públicos e de infraestrutura, nesse momento, o problema da eficiência tornou-se essencial [...]. A necessidade de uma administração pública gerencial, portanto, decorre de problemas não só de crescimento e da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.

Conseqüentemente, a eficiência da administração pública – traduzida na redução de custos e no aumento da qualidade dos serviços – tornava-se primordial, caracterizando a reforma do Estado. Sendo assim, entre a década de 1980 e 1990, a administração gerencial surge como uma solução para os problemas gerados pelo modelo burocrático.

A tendência predominante desse período foram os desafios impostos pela implementação de programas voltados para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços, que ganharam a denominação de gerencialismo na administração pública (FERREIRA, 1996).

Para Bresser-Pereira (1996, p.01)

antes da integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais proteger as respectivas economias da competição internacional. Depois da globalização, as possibilidades do Estado de continuar a exercer esse papel diminuiriam muito. Seu novo papel é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva.

Tal forma de administrar propiciou avanços, mas sem romper em definitivo com a administração burocrática. A diferença estava na maneira como era feito o controle, que passou a se concentrar nos resultados e não mais nos processos em si.

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.

Nas palavras de Torres (2004, p. 171),

diante dessa total incapacidade burocrática e desagregação institucional, um único consenso havia em 1995: alguma coisa precisava ser feita para dotar a administração pública brasileira de instrumentos eficientes que assegurassem algum êxito nas imensas tarefas e desafios colocados pelo processo de globalização e pela redefinição da maneira de atuação do Estado.

Contudo, a reforma proposta não conseguiu contemplar, amplamente e com sustentação, o que dizia respeito à gestão pública, mais especificamente. Naquele momento, a mobilização social e política se deram em torno da estabilidade monetária e da responsabilidade fiscal, relegando os temas da área pública para segundo plano (ABRUCIO, 2007).

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).

Conforme Fadul e Silva (2008, p. 08), as reformas administrativas ocorridas no Brasil não se preocuparam em desenvolver uma estrutura teórica que possa “analisar e compreender a complexidade inerente às diversas dimensões da administração pública brasileira”, trazendo pouco aprofundamento conceitual junto com as mudanças.

As falhas na execução das reformas são causadas pelos mais variados motivos, quase todos ligados a mecanismos de resistência a mudanças por parte dos envolvidos (REZENDE, 2004). As pessoas costumam apresentar resistência a

mudanças porque acreditam que se houver alguma mudança será para pior, será para aumentar seu trabalho e tirá-las da zona de conforto, onde já aprenderam tudo que precisavam.

Ao se propor uma mudança ou reforma, sempre haverá a dicotomia da ala da inovação *versus* a ala da estagnação, cada um defendendo *a priori* seus interesses particulares, contudo, é preciso se alcançar a maturidade de escolher aquilo que trará benefícios há uma parcela maior de cidadãos. Ao mesmo tempo, os governantes precisam planejar reformas que tenham condições de serem devidamente implantadas, e que não sejam lembradas apenas como reformas que ficaram no papel.

2.1.1 Nova administração pública (*New Public Management*)

As mudanças no papel do Estado ao longo do século XX, passando da função de executor à função de regulador, sendo cada vez mais exigido pelas demandas da globalização, mostraram que o modelo burocrático, limitado por suas próprias deficiências, já não atendia com eficácia as necessidades administrativas do país (BRESSER-PEREIRA, 2005).

A partir da década de 1980, buscando responder a essas limitações do modelo burocrático weberiano, houve a adoção de certos padrões gerenciais na administração pública, inicialmente em alguns países do mundo anglo-saxão (Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia) e, depois, na Europa continental e Canadá (ABRUCIO, 1997).

Esses novos modelos teóricos sobre a gestão do Estado, que propuseram substituir a burocracia tradicional por um modelo mais flexível e mais semelhante às práticas do setor privado, formaram as características da administração pública gerencial, iniciando o movimento que ficou conhecido como *New Public Management* ou a Nova Administração Pública. Esse modelo de gestão “representa a fusão das ideias de gestão dos setores público e privado” (FERLIE et al., 1999, p. 33).

Buscando atender às necessidades das políticas públicas, a abordagem da *New Public Management* dá ênfase a ferramentas provenientes do mercado, atreladas a aumentos na utilização de instituições privadas ou sem fins lucrativos, e outras “soluções” para a execução de programas públicos, como a privatização, a terceirização e a comercialização, ao invés da prestação de serviços operada pelo Estado ou pelo governo (SCHWELLA, 2005).

Segundo Ferreira (1996), a utilização do termo “gerencialismo” na administração pública se refere ao desafio de realizar programas direcionados ao aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado. Essa transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial foi baseada na utilização de ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, como os programas de qualidade, a reengenharia organizacional, a terceirização, o planejamento estratégico e outras, que teriam sido criticamente adaptadas ao setor público (DE PAULA, 2001).

O modelo da *New Public Management* prega que o aparelho do Estado deve ser responsável pela formulação e regulação de políticas públicas, não necessariamente pela sua execução. Não se trata, portanto, de aplicar diretamente os princípios da administração de empresas privadas na gestão pública, nem abandonar todos os preceitos da burocracia clássica de uma só vez. Mas implica em realizar adaptações dos princípios utilizados pelas organizações privadas no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, possa ajudá-la a cumprir sua finalidade (FERREIRA, 1996).

No Brasil, a tentativa de se implantar tais teorias ocorreu com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), documento que propunha uma série de diretrizes a serem implementadas na administração pública brasileira. O documento apresenta um relato histórico sobre a Administração Pública no Brasil, um diagnóstico da situação em que se encontrava o setor público na época da publicação e proposições para a reformulação e melhoria do aparelho do Estado.

A reforma administrativa proposta pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado centrou as atenções na análise das condições do mercado de trabalho e nas políticas de recursos humanos, bem como na distinção de três dimensões de problemas:

(1) a dimensão institucional-legal, relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; (2) a dimensão cultural, definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira; e (3) a dimensão gerencial, associada às práticas administrativas (BRASIL, 1995, p. 25).

Segundo Schwella (2005), as propostas e os resultados da *New Public Management* foram amplamente analisados e criticados por diversos autores, entre eles Frederickson (1996), Denhardt e Denhardt (2000) e Pollitt e Bouckaert (2000). As principais críticas questionam a funcionalidade, a aplicabilidade e a pretensão de universalidade do modelo, tendo em vista uma suposta falta de fundamentação teórica, para que a abordagem seja aplicada com sucesso em contextos públicos, bem como na falta de evidências empíricas do sucesso que afirmam seus defensores.

Os resultados alcançados pela reforma, em termos gerais, ficaram muito abaixo dos objetivos delineados originalmente pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. No entanto, as questões referentes à mudança para novos modelos de gestão - não em substituição ao modelo burocrático, mas como uma melhoria desse modelo - além das discussões envolvendo a participação da sociedade na prestação e no controle dos serviços de relevância pública, foram os grandes resultados obtidos através das discussões geradas a partir da publicação do Plano (MEDEIROS et al., 2002), além de inserir o tema da reforma do setor público na agenda de debates brasileira.

Em se tratando do perfil gerencial do servidor público, o Plano Diretor pretendia torná-lo um “novo gerente”, caracterizado a partir das concepções da Nova Administração Pública, desvinculando-o do perfil de administrador burocrático, tipicamente weberiano (JUNQUILHO, 2002).

O gerencialismo tentou dissociar a imagem do servidor público da ineficiência, da falta de comprometimento, da falta de responsabilidade com a coisa pública e do descaso com os usuários dos serviços, buscando características como a criatividade, a iniciativa, a pró-atividade e a atenção ao usuário.

Tais características demonstram ser cada vez mais necessárias aos servidores públicos, tendo em vista as inúmeras e diferenciadas atividades com que estes se deparam rotineiramente. Há bastante tempo o servidor público deixou de ser apenas um executor de tarefas simples ou prestador de informações a quem

procura os serviços públicos. O servidor trabalha hoje com situações extremamente dinâmicas, tem poder de decisão e precisa agir com rapidez e prestatividade junto aos usuários do serviço.

Isso também é reflexo do atual posicionamento governamental, onde nota-se uma crescente aplicação de controles internos e auditorias, através da Controladoria Geral da União (CGU), visando à correta adequação dos procedimentos adotados por todas as instituições públicas. Além disso, há ainda a preocupação com os controles exercidos por órgãos externos, como o Tribunal de Contas da União (TCU), além da fiscalização exercida pelo Ministério Público Federal (MPF) e pelo Poder Judiciário, bem como os controles sociais exercidos por uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos e das obrigações do Estado.

Sendo assim, independente da abordagem gerencialista da administração pública ter sido plenamente implantada ou não, certas características passaram a ser essenciais aos servidores, para a adaptação a nova forma de atuação do poder público no Brasil. Além disso, a reforma administrativa proposta pela *New Public Management* “ilustra os contínuos e complexos desafios de inovação, que se apresentam na busca pela melhor forma de liderar, organizar e prestar serviços em nome do interesse público” (SCHWELLA, 2005, p. 267).

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).

Schumpeter (1939) foi um dos primeiros autores a diferenciar esses conceitos, ao afirmar que a distinção entre inovação e invenção baseia-se no impacto econômico decorrente da introdução da ideia no mercado. As invenções podem permanecer muito tempo sem utilidade para o mercado, de modo que não estarão afetando o sistema econômico.

Por outro lado, 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).

Rosenfeld e Servo (1991) propõem que a inovação é um processo que envolve desde a concepção até a exploração de uma ideia, passando pela invenção, caracterizada como a fase em que a ideia é transformada em realidade.

Em um conceito bastante mercadológico, a inovação pode ser definida como qualquer ideia ou produto que seja percebido pelo consumidor potencial como sendo novo (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000).

Os trabalhos de Schumpeter também estabeleceram uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico. Seu conceito de “destruição criativa”, onde sustenta que o capitalismo evolui por revolucionar constantemente a sua estrutura econômica, é usado para designar inovações que “destroem” a forma como se fazia determinada atividade até então. A partir de então, considerando que novas firmas, novas tecnologias e novos produtos substituem de forma constante os antigos, o termo “inovação schumpeteriana” passou a ser usado para designar essas inovações (FREEMAN e SOETE, 1997).

A “destruição criativa” é algo como um motor que empurra o capitalismo para frente e cujo condutor é o empreendedor, aquele que implanta novas combinações, isto é, aquele que faz coisas novas ou que já estão feitas, porém de maneira diferente, introduzindo assim a ideia de empreendedorismo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

É consenso que o desenvolvimento econômico e, por consequência, o desenvolvimento das nações, está bastante relacionado aos avanços da aplicação de inovações, principalmente baseadas em tecnologia. Porém, hoje já se reconhece que inovações não tecnológicas também são de extrema importância, como as inovações em processos, nas técnicas, nas organizações ou nos mercados (OCDE, 2007). Tal reconhecimento propiciou a correção do entendimento vigente até então, de que inovação só existe se envolver transformações de ordem tecnológica.

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.

2.2.1 Tipos de inovação

A literatura aponta grande diversidade na categorização dos tipos de inovação. Segundo Grynszpan (2010), inovação não significa somente criar novos produtos ou desenvolver novos processos, é também reinventar negócios, criar novos mercados e atender a novas necessidades dos clientes.

O Quadro 1 apresenta diferentes categorizações dos tipos de inovação existentes, conforme as teorias desenvolvidas por alguns autores.

Autor	Ano	Categorização das inovações
Schumpeter	1939	<ol style="list-style-type: none"> 1. introdução de novos produtos no mercado ou produtos já existentes, mas melhorados 2. introdução de um novo método de produção 3. abertura de um novo mercado 4. utilização de novas fontes de matérias-primas 5. realização de uma nova organização econômica
Abernathy e Clark	1985	<ol style="list-style-type: none"> 1. arquitetural 2. nicho 3. regular 4. revolucionária
Gallouj	2002	<ol style="list-style-type: none"> 1. inovação radical 2. inovação de melhoria 3. inovação incremental 4. inovação por recombinação 5. inovação por formalização 6. inovação <i>ad hoc</i>
OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico)	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. inovações de produto 2. inovações de processo 3. inovações organizacionais 4. inovações de marketing
Tidd, Bessant e Pavitt	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. inovação de produto 2. inovação de processo 3. inovação de posição 4. inovação de paradigma.

Fonte: elaborado pela autora, com base nos autores pesquisados

Quadro 1 – Categorização dos tipos de inovação

2.2.2 Inovação na gestão pública

O progresso de qualquer inovação depende de algumas variáveis que irão formatar o contexto geral no decorrer do processo de implantação dessas inovações, dentre elas está o *setor*, levando em consideração que diferentes setores possuem diferentes prioridades e características (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2005).

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.

O próprio contexto de governar e de prestar serviços tem trazido muitos desafios aos governos ao redor do mundo, salientando a necessidade de implantação de políticas e processos inovadores com o objetivo de enfrentá-los (SCHWELLA, 2005).

Pardo (1998 apud MELLO, 2007) propõe um modelo para melhor compreender o processo de inovação no setor público. Este modelo apresenta alguns conceitos como comprometimento, motivação e monitoramento do ambiente, que se evidenciam como os comportamentos que mais influenciam o sucesso da implementação de inovações. Os principais conceitos apresentados pelo modelo são o “comprometimento com os serviços a serem oferecidos, liberdade para tentar novas abordagens, construção de alianças e liderança individual para articular a visão organizacional e criar uma cultura mais aberta a novas ideias” (PARDO, 1998 apud MELLO, 2007, p. 01).

Kettl (2005) afirma que uma onda global de reforma do setor público cresce mundialmente desde o início da década de 1980. Desde então, a administração pública brasileira busca evoluir e se adaptar, adotando práticas reformistas com frequência, visando tornar a esfera governamental um setor moderno e inovador. A partir de então, diferentes significados foram atribuídos ao termo inovação, conforme explica Farah (2006, p. 50):

Hoje, cerca de 20 anos após a incorporação pioneira do termo inovação às discussões sobre a administração pública brasileira, o uso da expressão inovação se difundiu, estando presente em toda e qualquer referência à gestão pública e aos desafios que esta deve enfrentar. Na utilização contemporânea do termo inovação, por sua vez, distintos significados lhe são atribuídos: de um lado, inovar significa adotar ou implantar processos eficientes de gestão; de outro, inovar significa democratizar a ação estatal, tanto do ponto de vista da ampliação da parcela da população com acesso a serviços públicos, quanto da perspectiva dos processos de formulação, implementação e controle das políticas públicas.

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).

Os padrões tradicionais de gestão de organizações públicas passaram a ser substituídos por outros, baseados em conceitos como flexibilidade, qualidade e inovação. O novo modelo propõe algumas diferenciações, como o aumento da autonomia dos administradores, a implantação da competição administrada, a descentralização e redução dos níveis hierárquicos, a adoção de formas flexíveis de gestão, a orientação da ação pública para resultados e para o usuário-cidadão, e também pela maior influência da participação da sociedade civil sobre a organização pública (NASSUNO, 2007).

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 processos

Todas as organizações realizam inúmeras atividades que levam à produção de resultados na forma de bens ou serviços. Para conseguir atingir seus objetivos, as organizações determinam alguns conjuntos de atividades, que são enquadrados na forma de processos organizacionais.

Segundo Hammer e Champy (1994, p.24), “processo é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Corroborando com a ideia, Davenport (1994) explica que os processos perpassam por diversas áreas funcionais da estrutura da organização, podendo ser considerados como o desenvolvimento das atividades de trabalho através do tempo e do espaço, contando com início e fim determinados, e um conjunto bem definido de entradas e de saídas.

Contudo, os clientes – ou usuários – estão basicamente interessados no resultado final dos processos executados pelas organizações, sem se deter na importância das tarefas intermediárias que fazem parte da execução desses processos, mas sim avaliando se o resultado final apresentado foi satisfatório.

Já as organizações devem se preocupar com todas as atividades inerentes a um processo organizacional, pois todas as tarefas envolvidas contribuem para um resultado final adequado ou não.

No setor público não é diferente, pois a compreensão da importância dos processos permite um acompanhamento adequado da realização das tarefas e ações, visando à detecção de melhorias necessárias para um atendimento apropriado à sociedade, buscando, inclusive, uma melhor aplicação de todos os recursos envolvidos.

A gestão dos processos organizacionais permite monitorar, avaliar e revisar os processos da organização, de forma sistêmica e integrada, tendo como foco a melhoria contínua e o alcance dos objetivos propostos, possibilitando a qualquer um dos membros da organização envolvidos nos processos, uma visão global e integrada do fluxo de trabalho, bem como seu total entendimento,

independentemente do local onde são executadas as diversas atividades (HAMMER, 1997).

Melo (2000) enumerou as seguintes etapas, a serem observadas para uma eficaz gestão de processos em qualquer organização:

- a) Saber o funcionamento geral da organização, identificando e analisando todos os seus processos;
- b) Estabelecer metas para a melhoria e o aperfeiçoamento desses processos, possibilitando a visualização dos resultados alcançados e buscando a melhoria contínua;
- c) Gerenciar o trabalho da equipe, mas avaliar os processos pelos resultados obtidos frente aos clientes;
- d) Normalizar os estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos, acompanhando seus pontos de equilíbrio.

Para Paim et al. (2009, pg.25), “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”.

No serviço público, ainda não se fala muito em competitividade, contudo, as mudanças na sociedade exigem que esse setor também se adapte constantemente, seja em virtude de alterações na legislação, ou pela fiscalização dos órgãos de controle, ou mesmo pelas necessidades detectadas pela própria Instituição.

É preciso que os gestores públicos atentem para essa necessidade constante de revisão e reestruturação dos processos, profissionalizando cada vez mais a gestão e dando à sociedade um retorno satisfatório. Para obter êxito na execução dessas mudanças, é importante poder contar com o apoio e comprometimento dos servidores, que devem primar pela prestação de serviços à comunidade.

Portanto, as organizações de qualquer natureza devem se preocupar com a gestão de seus processos, pois “gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si” (PAIM et al., 2009, p.25).

2.3.1 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos desempenha papel extremamente importante nas organizações, auxiliando no entendimento das dimensões da estrutura do fluxo de trabalho, proporcionando que as análises da eficiência e da eficácia possam ser realizadas e orientando para um programa de reprojeto das atividades, quando necessário (CORREIA, LEAL e ALMEIDA, 2002).

Para Villela (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação, essencial para líderes e organizações inovadoras que estejam buscando promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.

Ainda segundo Villela (2000), esse mapeamento também se torna importante por sua função de registro e documentação histórica da organização, levando em conta que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos. Sendo assim, a organização deve se preocupar em manter seus fluxos de trabalho documentados e registrados, em virtude da continuidade das atividades, independentemente da mudança nos colaboradores.

No âmbito governamental, esse mapeamento se torna ainda mais importante, pois inúmeras vezes o servidor trabalha sozinho em um setor e quando há a necessidade de se ausentar, quer seja de maneira permanente ou de maneira temporária, as atividades ficam paralisadas por não haver alguém que explique para o substituto como executar as tarefas.

Essa dificuldade também aparece em virtude da substituição de servidores em casos de aposentadoria ou exoneração, por exemplo. Na iniciativa privada, é comum ocorrer a contratação de um substituto assim que o funcionário informa sua saída, para propiciar que aquele que está deixando a empresa treine e repasse seu conhecimento para o novato.

No serviço público isso é inviável, em virtude da necessidade de uma vaga oficialmente desocupada para possibilitar a nomeação de um novo servidor. Considerando que a publicação oficial da vacância pode levar algumas semanas, desde a saída do servidor, muitas vezes o novo servidor não terá ninguém para lhe

ensinar as tarefas, tendo que aprender por conta e muitas vezes executar de forma errada as atividades, até se inteirar completamente dos procedimentos.


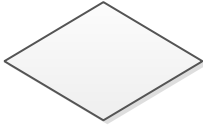


O mapeamento dos processos exige integração entre todas as áreas funcionais da organização, entendendo a importância do processo como um todo e sendo fundamental para a geração de inovações e melhorias do trabalho, resultando na eficiência dos processos, por meio da organização, reorganização e formalização dos mesmos (VILLELA, 2000).

O mapeamento de processos adota, normalmente, três etapas: (I) definição de fronteiras e dos clientes do processo, dos *inputs* e *outputs* e das partes envolvidas no fluxo do trabalho; (II) entrevistas com os responsáveis pelas atividades desempenhadas no andamento do processo e pesquisa nos documentos disponíveis; (III) criação do modelo, baseado na informação adquirida e revisão detalhada desse modelo conforme a lógica do ciclo de “*author-reader*”, onde o *reader* pode ser participante do processo ou um usuário potencial (BIAZZO, 2000 apud CORREIA, LEAL e ALMEIDA, 2002).

Uma das técnicas mais comuns no mapeamento de processos é o fluxograma, que detalha graficamente um processo existente ou uma proposta de novo processo, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (HARRINGTON, 1996).

O fluxograma de processo consegue caracterizar, de forma analítica, as operações, os responsáveis e as unidades organizacionais envolvidas, tanto para processos industriais como administrativos. Ele permite enxergar o fluxo de valor de cada atividade, gerando elementos suficientes para o planejamento das iniciativas de otimização do processo estudado (OLIVEIRA, 2002).

Os elementos tradicionais utilizados para o desenho de um fluxograma de processo estão representados a seguir, na Figura 1.

Símbolo	Significado
	Atividade
	Decisão
	Início e final do fluxograma
	Sentido do fluxo

Fonte: adaptada de DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2001; LUCINDA, 2010

Figura 1 – Símbolos utilizados na representação de fluxogramas de processo

O fluxograma, como todas as ferramentas gráficas, proporciona facilidade de visualização da sequência das atividades, e pode facilitar o aprendizado do fluxo pela equipe, pela sua aparência mais dinâmica. Colocando no papel, de forma detalhada, as atividades que formam um processo, é possível se evidenciar, inclusive, retrabalhos e descaminhos, e providenciar as devidas formas de correção.

2.4 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.

As instituições de ensino tem um papel muito relevante na formação da sociedade do conhecimento, cada vez mais em voga em virtude da globalização, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento do país e para a construção científica e cultural do mundo.

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.

As universidades federais enfrentam na atualidade inúmeros desafios, em questões como a autonomia universitária, formas de financiamento, viabilização dos cursos oferecidos, procedimentos burocráticos demais e a qualidade dos serviços prestados. Os servidores dessas instituições, tanto Docentes como Técnico-Administrativos, desempenham papel fundamental na execução das tarefas, sendo responsáveis por fazer toda a estrutura funcionar.

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.

2.5 Ingresso no serviço público federal

As organizações do setor público possuem características peculiares que as diferenciam das organizações 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. Esse fator também demonstra a diferença entre a abordagem de recursos humanos no setor público e no privado.

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. Ainda assim, a nomeação para cargos de confiança de livre provimento continua com significativa liberdade, pois não exige que sejam ocupados em sua totalidade por servidores de carreira (AMARAL, 2006).

A Constituição de 1988 também obrigou a criação do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores públicos civis. 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 públicos.

A estabilidade no cargo público, obtida após três anos de efetivo exercício no cargo provido através de concurso público, também foi prevista pela Constituição Federal de 1988, atuando como um importante componente da motivação do servidor, sendo adotada não só pelo Brasil, mas por muitos países ao redor do mundo (CARVALHO, 2009).

O servidor considerado estável só poderá ser desligado do cargo público mediante resultado de processo administrativo ou judicial, ou ainda por resultado insatisfatório na avaliação de desempenho periódica (BRASIL, 1988).

Por outro lado, a figura da estabilidade é um dos grandes geradores de conflitos no serviço público, pois é atribuída a ela grande parte da responsabilidade por servidores acomodados e descomprometidos com a causa pública.

Contudo, é possível perceber que a administração pública brasileira tem se esforçado na busca de profissionalização e modernização, objetivando melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade (CARVALHO, 2009).

Ainda nas palavras de Carvalho (2009), percebe-se em todas as esferas governamentais que há grande empenho na regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e a busca da profissionalização. Essas iniciativas podem ajudar a melhorar a imagem do serviço público, bem como a autoestima dos que nele trabalham, enfraquecendo os estereótipos negativos que surgiram com o passar do tempo.

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 EBTT, que fazem parte das IFES que mantêm Escolas Técnicas, porém, como já foi anteriormente explicado, esses docentes não fazem parte do estudo em tela.

Os Técnico-Administrativos em Educação têm seu plano de carreira estruturado pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, com algumas alterações dadas pela Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008 e outras pela Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. O plano de carreira se apresenta com cinco níveis de classificação, e com quatro níveis de capacitação cada (BRASIL, 2005).

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, em vigor desde 1º de março deste ano.

Na UFSM, o ingresso na carreira de Professor do Magistério Superior é regulado atualmente pela Resolução UFSM n. 020/2009 e suas alterações posteriores, sendo necessárias novas alterações na Resolução, conforme já sinalizado anteriormente, para atender as normativas publicadas na Lei n. 12.772.

Nos últimos anos, o Governo Federal adotou algumas medidas para prover maior autonomia e agilidade às IFES quanto ao preenchimento de vagas de Docentes do Magistério Superior, bem como para oferecer formas de reestruturação para as universidades interessadas, como a criação do Banco de Professor Equivalente (BPEQ) e os Programas de Expansão e Interiorização do Ensino Superior Público.

2.5.1 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 Banco de Professor Equivalente (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).

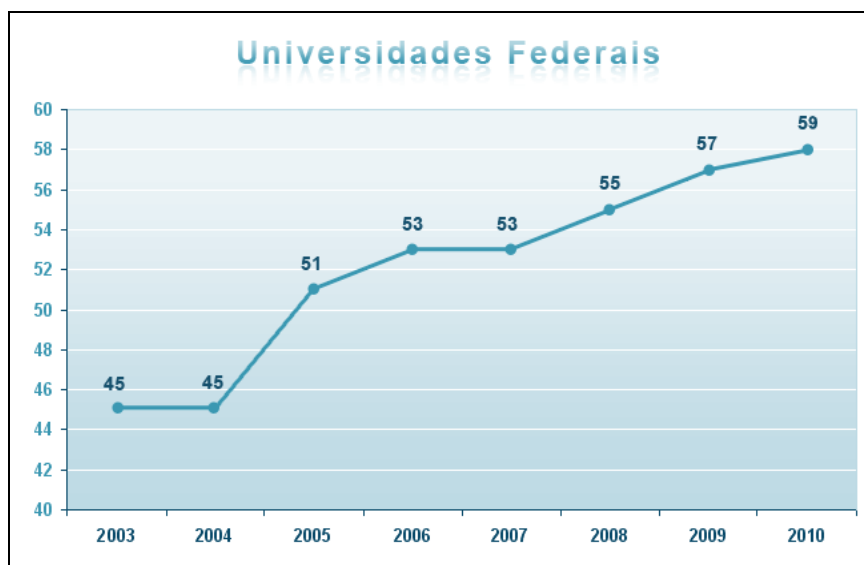
A partir dessa publicação, ficou autorizado o provimento imediato, por meio de concurso público ou de seleção pública, dos cargos vagos de Professor do Magistério Superior, sem a necessidade de prévia autorização governamental específica, como era necessário até então, seguindo apenas critérios de oportunidade e conveniência administrativa da IFES, desde que respeitado o valor limite do banco, atribuído a cada Instituição (BRASIL, 2007).

A publicação da Portaria n. 22, bem como das suas alterações publicadas posteriormente, fixou os limites do BPEQ para cada Instituição e atribuiu a pontuação de cada categoria docente (professores efetivos, substitutos e visitantes). Cada Instituição passou a controlar qual a melhor forma de utilizar sua pontuação autorizada, se com professores em regime de dedicação exclusiva ou vinte horas, por exemplo.

2.5.2 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 das universidades. A conclusão desse Programa ficou prevista para o ano de 2010 (MEC, 2009). Na UFSM, a criação do Centro de Educação Superior Norte do RS (CESNORS), com os *campi* de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, se deu por meio desse Programa.

Conforme pode ser observado na Figura 2, a partir de 2005 já começam a ser notados os resultados dessa expansão, com o aumento do número de universidades federais no país.



Fonte: MEC, 2009

Figura 2 – Quantitativo de Universidades Federais no Brasil, por ano

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).

A criação do Sistema UAB visou atender os seguintes objetivos, entre outros: oferta de cursos de licenciatura e de formação de professores para a educação básica; oferta de cursos superiores para capacitação de gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, Distrito Federal e Municípios; oferta de cursos superiores em diferentes áreas do conhecimento; ampliação do acesso à educação superior pública; redução nas desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País; incentivar a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação (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).

Os principais objetivos que o Programa busca atingir são:

garantir às universidades as condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior; assegurar a qualidade por meio de inovações acadêmicas; promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino, integrando a graduação, a pós-graduação, a educação básica e a educação profissional e tecnológica; e otimizar o aproveitamento dos recursos humanos e da infraestrutura das instituições federais de educação superior (MEC, 2009, p. 03).

Todas as universidades federais existentes em 2007 aderiram ao Programa e apresentaram planos de reestruturação ao Ministério da Educação. Foram 42 universidades na primeira chamada, para implantação a partir do primeiro semestre de 2008, e 11 adesões na segunda chamada, para implantação a partir do segundo semestre de 2008 (MEC, 2009).

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

2.6 UFSM: Histórico e contexto atual

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, como uma Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Na sua criação, a UFSM contava com os seguintes estabelecimentos federais de ensino superior: Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Odontologia e Instituto Eletrotécnico. Além desses, o ato de criação da UFSM agregou os seguintes estabelecimentos particulares de ensino superior: Faculdade de Direito, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição, Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas e a Escola de Enfermagem Nossa Senhora Medianeira (BRASIL, 1960).

A UFSM foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital brasileira, ou seja, no interior do estado. Tal fato representou importante marco no

processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil, bem como contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro estado brasileiro com duas universidades federais (UFSM, 2011).

Atualmente, dez Unidades Universitárias de ensino superior constituem a estrutura acadêmica da UFSM: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS), Centro de Tecnologia (CT) e Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS (UDESSM). A Instituição possui, também, três unidades de ensino médio, técnico e tecnológico: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM), o Colégio Politécnico da UFSM e o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen (CAFW).

Quanto à estrutura administrativa, a UFSM conta atualmente com oito Pró-Reitorias, com o papel de assessorar o Reitor no desenvolvimento de suas funções: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Infraestrutura, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Completando o expediente administrativo, a Instituição conta ainda com outros órgãos de suporte às atividades desenvolvidas, como o Centro de Processamento de Dados, a Comissão Permanente de Pessoal Docente, a Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo e a Procuradoria Jurídica.

No ensino presencial, como pode ser observado na Tabela 1, a Universidade oferece atualmente 123 cursos/habilitações de graduação, entre Licenciaturas, Bacharelados e Tecnólogos. Na pós-graduação, são 122 cursos, entre Especializações, Mestrados, Doutorados e Pós-Doutorados. O Ensino Médio/Técnico presencial conta com 09 cursos e mais 19 cursos técnicos na modalidade Pós-Médio. A Instituição oferece ainda 10 cursos de nível básico, na modalidade de formação continuada, no Colégio Politécnico e no Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

Tabela 1 – Quantidade de cursos presenciais e à distância por modalidade de ensino na UFSM - situação em 17/02/2013

Nível de Ensino	Presencial	EAD	Total
Básico	10	0	10
Graduação	123	12	135
Médio	9	0	9
Pós-Graduação	122	10	132
Pós-Médio	19	4	23
Total	283	26	309

Fonte: Portal de indicadores UFSM

Quanto ao ensino à distância, também é possível acompanhar pela Tabela 1 que estão sendo oferecidos 12 cursos de graduação, 10 cursos de pós-graduação e 04 cursos técnicos Pós-Médio. Dos cursos técnicos, dois estão sendo oferecidos pelo Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e dois pelo Colégio Técnico Industrial.

Levando em consideração essa grande variedade de cursos, o corpo discente é formado por 25.841 estudantes, considerando todas as modalidades de ensino, conforme demonstra a Tabela 2. Cabe frisar que mais de 13% dos estudantes estão frequentando cursos na modalidade à distância, que na UFSM teve seu início em 2007.

Tabela 2 – Quantidade de alunos em cursos presenciais e à distância por modalidade de ensino na UFSM - situação em 17/02/2013

Nível de Ensino	Presencial	EAD	Total
Graduação	17516	1763	19279
Pós-Graduação	3503	973	4476
Médio	246	0	246
Pós-Médio	1120	671	1791
Básico	49	0	49
Total	22434	3407	25841

Fonte: Portal de indicadores UFSM

A Tabela 3 evidencia os números do quadro de pessoal da Universidade, que conta atualmente com 4.590 servidores ativos, sendo 1.663 Docentes do Magistério Superior, 146 Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e 2.781 Técnico-Administrativos em Educação.

Tabela 3 – Quantidade de servidores ativos na UFSM - situação em 17/02/2013

Categoria	Número de Servidores
Docente do Magistério Superior	1663
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	146
Técnico-Administrativo em Educação	2781
Total	4590

Fonte: Portal de indicadores UFSM

Dentre os Docentes do Magistério Superior, 147 são contratações emergenciais, ou seja, professores substitutos, temporários e visitantes. Entre os Docentes do EBTT, são 17 professores substitutos e temporários.

Grande parte dos Técnico-Administrativos da UFSM está lotada no Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM). Atualmente, são 1.251 servidores, representando aproximadamente 45% do total. Fundado em 1970, o HUSM representa uma referência em saúde para a região centro do Rio Grande do Sul. Atua como hospital-escola, com sua atenção voltada para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e assistência em saúde (UFSM, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, contemplando o delineamento e o desenho da pesquisa, o público-alvo, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados utilizados e as estratégias de análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Segundo Gil (2002, p.41) “é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”. Partindo dos objetivos propostos pela pesquisa, esse estudo é classificado como de natureza descritiva.

Para Triviños (2007), a pesquisa descritiva visa principalmente informar o pesquisador sobre fatos, opiniões, ou comportamentos das populações analisadas, buscando mapear a distribuição de um fenômeno. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso, tendo como unidade de análise a Universidade Federal de Santa Maria. Este método de pesquisa foi escolhido por estar alinhado com os objetivos propostos e com a questão de pesquisa que norteou o estudo. Segundo Yin (2005), o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes.

Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizado tanto o método qualitativo, quanto o método quantitativo. Essa concepção de pesquisa, que utiliza tipos variados de abordagens, é recomendada para efetuar a descrição de

processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado (NEUMAN, 1997).

Para Santos (2009), ao se combinar diversas técnicas de pesquisa, surge a possibilidade de se desenvolverem pesquisas sociais mais precisas e interessantes. A autora afirma ainda que o desenho multimétodo, através da combinação de estratégias quali-quantitativa, pode ser mais completo e efetivo do que os métodos que utilizam somente uma das duas abordagens.

A abordagem qualitativa, segundo Richardson (1989, p. 80), permite “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. A pesquisa qualitativa realiza análises mais profundas em relação ao fenômeno em estudo, com o objetivo de destacar características não apontadas por um estudo quantitativo, considerando sua superficialidade (RAUPP e BEUREN, 2006).

Já a pesquisa quantitativa é mais objetiva, tendo em vista que os dados são coletados na forma numérica, e os resultados estatísticos não dependem de opiniões do pesquisador (HAIR JR. et al. 2003). A utilização da pesquisa quantitativa torna-se relevante na medida em que faz uso de instrumentos estatísticos durante toda a sua execução, desde a coleta de dados, até sua análise e tratamento (RAUPP e BEUREN, 2006).

Para atingir os objetivos propostos, 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.

As fontes de evidências que foram utilizadas nesse estudo podem ser visualizadas na Figura 3.



Fonte: elaborada pela autora

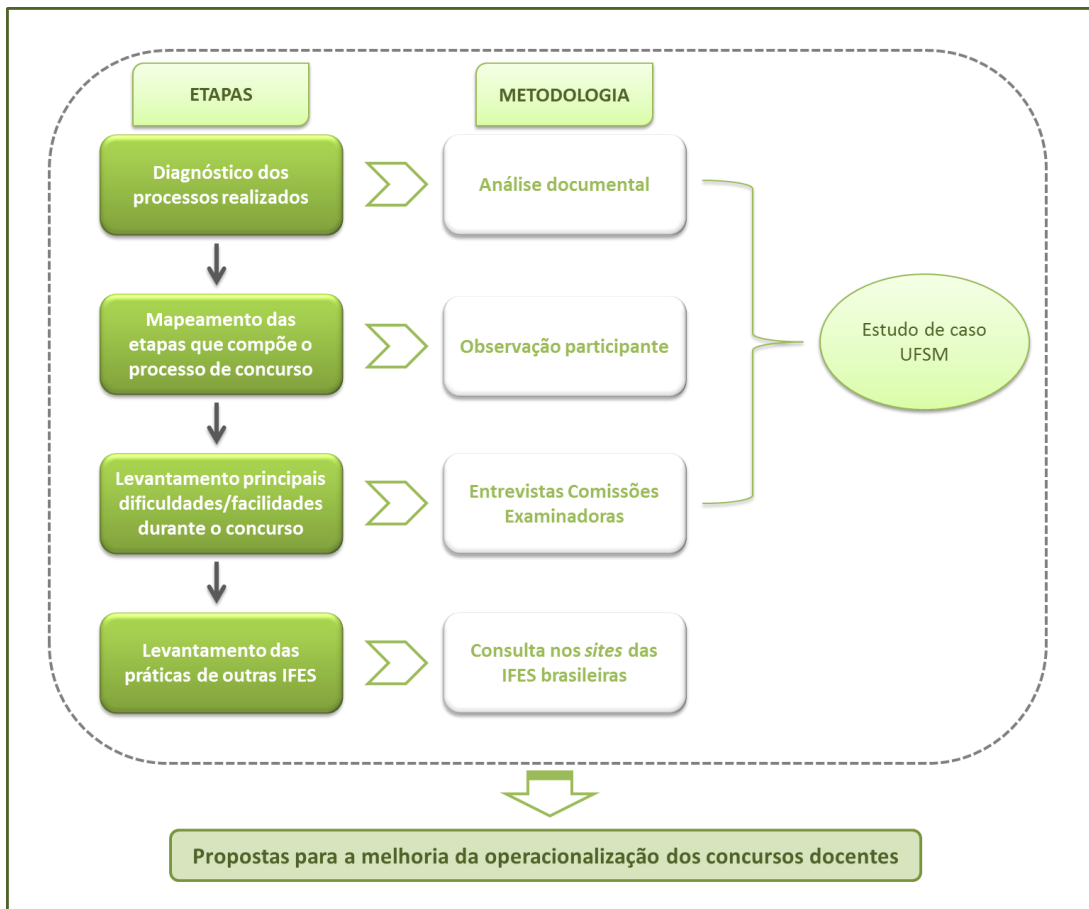
Figura 3 – Fontes de evidência do estudo

A utilização de múltiplas fontes de dados e a interação com os constructos desenvolvidos a partir da literatura permitem alcançar uma maior validade construtiva do estudo, pelo pesquisador (EISENHARDT, 1989).

Além disso, a utilização da técnica de triangulação, que envolve a relação entre as diversas fontes de evidência para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visa avaliar a convergência das fontes de evidência (MIGUEL, 2007).

3.2 Desenho da pesquisa

Para facilitar o entendimento do estudo, a Figura 4 apresenta o desenho de toda a pesquisa, podendo ser observadas, de modo resumido, as fases pelas quais se desenvolveu o trabalho e as metodologias envolvidas.



Fonte: elaborada pela autora

Figura 4 – Desenho da pesquisa

3.3 Coleta de dados, público-alvo e instrumentos utilizados

A coleta de dados ocorreu em quatro etapas e as técnicas utilizadas foram: análise documental, observação participante, entrevistas e consulta aos *sites* das IFES brasileiras.

Considerando a utilização dessas diversas formas metodológicas para a obtenção de dados, visando atingir o principal objetivo proposto, e seguindo a técnica de triangulação de métodos recomendada por Yin (2005), a seguir são apresentadas as informações pertinentes de cada fonte de evidência, no que diz respeito à coleta de dados e aos instrumentos utilizados.

Ressalta-se que, em todas as fases da pesquisa, foram consideradas informações exclusivamente acerca dos concursos realizados para Docentes do Magistério Superior, excluindo-se as informações a respeito de concursos para Professores do EBTT.

3.3.1 Análise documental

Por meio da análise documental foi possível realizar um levantamento e, posteriormente, um diagnóstico da realização dos certames para Professores do Magistério Superior na UFSM, 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 todos os Editais de abertura de concurso, os Editais de divulgação de resultados, os Editais 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 UFSM e os relatórios de controle de vagas elaborados pela Coordenadoria de Concursos (CCON), da PROGEP.

Os dados foram coletados através da pesquisa, leitura e análise dos documentos citados anteriormente e foram lançados em planilhas semiestruturadas, elaboradas no Microsoft Excel 2010.

O processo de coleta foi realizado a partir dos dados do ano de 2010, tendo em vista que foi a partir desta data que a realização de concursos para Docentes do Magistério Superior na UFSM passou a ser regida pela Resolução UFSM n. 020/2009 e os certames passaram a ser de responsabilidade da PROGEP. O recorte definido para a coleta de dados findou em 31/12/2012, portanto, os resultados apresentados para a fonte de evidência relativa à análise documental dizem respeito à situação naquela data.

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, ou seja, não estavam com seu resultado final publicado no Diário Oficial da União.

3.3.2 Observação participante

A observação participante, conforme o entendimento de Collis e Hussey (2005, p. 163), “é um método de coletar dados em que o pesquisador fica totalmente envolvido com os participantes e os fenômenos que estão sendo pesquisados.” A observação participante traz a possibilidade de analisar a realidade do ponto de vista de alguém que está inserido no objeto do estudo, contribuindo com reflexões diferentes das oferecidas por indivíduos alheios ao processo.

Por meio das técnicas da observação participante e da análise documental foi possível mapear as etapas que compõem os processos de realização de concursos docentes na UFSM.

Segundo Mello e Salgado (2005), é preciso, primeiramente, visualizar um processo, para então poder gerenciá-lo. Sendo assim, o mapeamento de um processo é necessário para se obter a representação das diversas tarefas e a sequência em que elas ocorrem, para, a partir de então, buscar padronizações e melhorias.

O principal objetivo que esse mapeamento buscou atingir foi proporcionar a visualização de algumas sugestões para melhorias pontuais no fluxo, visando racionalizar e facilitar o processo. Contudo, o levantamento também contribuiu deixando registrado um passo a passo de como realizar o processo, explicitando a sequência de atividades.

Considerando que a pesquisadora trabalha na PROGEP diretamente com o processo objeto deste estudo, que é a operacionalização dos concursos para Professores do Magistério Superior na UFSM, foi possível mapear grande parte das etapas que fazem parte desse complexo processo da Instituição a partir da própria experiência e conhecimentos da pesquisadora.

Além dos conhecimentos práticos da pesquisadora, para uma melhor compreensão da dinâmica do trabalho, foram coletados dados a partir de conversas

com os outros colegas do setor, buscando uma maior fidedignidade para a descrição do fluxo de atividades.

O mapeamento de processos deve ser apresentado utilizando uma linguagem gráfica que permita descrever precisamente o fluxo, apresentar os detalhes do processo de modo gradual e controlado, focalizar a atenção nas interfaces do mapa do processo e fornecer uma análise consistente com o vocabulário do projeto (TSENG et al., 1999 apud OLIVEIRA, PAIVA e ALMEIDA, 2010).

Sendo assim, optou-se por utilizar o fluxograma como forma de representação do processo, levando-se em conta que ele é uma técnica de mapeamento que comporta o registro dos tipos de ações realizadas e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real (SLACK et al., 1997). O mapeamento foi transformado em fluxograma através do programa Edraw Max, versão 6.1.

3.3.3 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas buscando identificar, principalmente, quais as maiores dificuldades detectadas durante a realização dos concursos para Docentes do Magistério Superior na UFSM, bem como que aspectos já estão bem estruturados, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras.

O público-alvo para esta fase do estudo partiu da totalidade dos Docentes da Instituição que já foram membros titulares de Comissões Examinadoras dos concursos para Docentes do Magistério Superior, realizados a partir da implantação da Resolução UFSM n. 020/2009. As informações a respeito de todos os Docentes que já participaram como membros titulares das Comissões Examinadoras foram obtidas através da análise documental que já foi detalhada no item 3.3.1.

Para esta fase da pesquisa, foram computadas as Comissões Examinadoras publicadas na página dos concursos, no *site* da PROGEP, até a data de 02/07/2012, abrangendo até o Edital de abertura n. 021/2012.

Após a realização do levantamento das Comissões Examinadoras, os Docentes participantes 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 UFSM, o objetivo inicial era entrevistar o docente, ainda ativo, que mais participou como titular de Comissões Examinadoras de concursos para Professores do Magistério Superior, desde a implantação da Resolução UFSM n. 020/2009. Apenas o Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) não participou das entrevistas, tendo em vista que até o Edital de abertura n. 021/2012 ainda não havia concluído a oferta de nenhuma vaga de docente. As informações a respeito da quantidade de participação – como membros titulares – em Comissões Examinadoras e a Unidade de Ensino de cada entrevistado estão demonstradas no Quadro 2.

Entrevistado	Unidade de Ensino	Quantidade de Comissões Examinadoras - como membro titular
Entrevistado 1	CAFW	5
Entrevistado 2	CAL	6
Entrevistado 3	CCNE	4
Entrevistado 4	CCS	3
Entrevistado 5	CCSH	2
Entrevistado 6	CCR	5
Entrevistado 7	CE	3
Entrevistado 8	CESNORS	5
Entrevistado 9	CT	6
Entrevistado 10	CTISM	3
Entrevistado 11	POLITÉCNICO	1
Entrevistado 12	UDESSM	3

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 2 – Entrevistados por Unidade de Ensino e quantidade de participação como membros titulares de Comissões Examinadoras

No caso do CCS, foi entrevistado o segundo colocado entre os docentes que mais participaram, tendo em vista que o professor com maior número de participações como membro titular de Comissões Examinadoras estava em férias no período das entrevistas.

Para Triviños (2007), as entrevistas semiestruturadas surgem a partir de questionamentos básicos, estabelecidos tanto a partir do suporte teórico, quanto das várias informações coletadas sobre o fenômeno estudado. Sendo assim, o roteiro para as entrevistas foi elaborado considerando o referencial teórico, bem como os

dados levantados através da análise documental e também a própria experiência da pesquisadora no assunto em tela.

O roteiro elaborado para a condução das entrevistas conta 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. O modelo do instrumento utilizado encontra-se no Apêndice A.

Foi realizado um pré-teste do roteiro com um docente do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM, sendo que esse entrevistado figurou como o terceiro colocado entre os professores, daquela Unidade, que mais participaram como membros titulares de Comissões Examinadoras no período analisado. O pré-teste foi realizado em novembro de 2012.

O objetivo da realização de um pré-teste não é alcançar qualquer um dos aspectos que fazem parte dos objetivos do levantamento, mas sim focar na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir (GIL, 2002).

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, sendo que das doze entrevistas realizadas, seis foram gravadas, a partir do consentimento dos entrevistados. Outras três entrevistas foram concretizadas somente com anotação manual das respostas, tendo em vista a impossibilidade técnica de gravação no local onde estavam sendo realizadas. E em função da distância física, os três participantes das Unidades Universitárias localizadas fora de Santa Maria responderam às questões do instrumento via e-mail.

Buscando manter o sigilo e a confidencialidade das informações, os entrevistados estão identificados somente pela numeração de 1 a 12, sem citar nomes nem Departamentos Didáticos de lotação.

3.3.4 Consulta nos *sites* das IFES brasileiras

Através de uma pesquisa sobre as características que diferenciam os certames docentes 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 UFSM, através da adaptação e utilização de algumas dessas práticas.

Considerando que estão em funcionamento no Brasil, atualmente, 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, no intuito de realizar um levantamento das práticas adotadas na organização, divulgação e execução dos certames docentes.

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, para posterior análise.

Para a escolha da amostra de universidades federais 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 3 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

Fonte: QS University Rankings: Latin America 2012 (<http://www.topuniversities.com/latin-american-rankings>)

Quadro 3 – Universidades Federais brasileiras no QS University Rankings: Latin America 2012

Como forma de confirmação e comparação, e para dar maior fidedignidade ao *ranking* apresentado pela QS, 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 4, a seguir, apresenta as dez melhores universidades federais brasileiras, segundo o RUF.

Pode-se observar que nove dentre as dez instituições listadas pelos *rankings* se repetem, sendo que a Universidade Federal de São Carlos aparece apenas no QS University Ranking: Latin America 2012, e a Universidade Federal da Bahia 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.

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

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

Quadro 4 – Universidades Federais no Ranking Universitário Folha 2012

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi de modo qualitativo e quantitativo, sendo realizada conforme a orientação de triangulação de dados proposta por Yin (2005). Para o autor, a triangulação aparece como um conceito importante quando se realiza um estudo de caso, permitindo obter dados referentes ao mesmo acontecimento a partir de diferentes fontes de informação.

3.4.1 Etapa qualitativa

Foi utilizada a análise de conteúdo como estratégia de análise dos dados qualitativos do estudo. Esta análise permitiu alcançar os seguintes objetivos: (a) mapear as etapas que compõem o processo de abertura e realização de concurso para a carreira do Magistério Superior na UFSM; (b) identificar as principais dificuldades e facilidades detectadas durante a realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras; (c) identificar que práticas são adotadas por outras IFES quanto à realização dos certames docentes.

Para Bardin (1979), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo evidente da comunicação, objetivando a realização de deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das mensagens. Ainda segundo o entendimento do autor, a técnica de análise de conteúdo se compõe de três grandes etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação. A autora descreve a primeira etapa como a fase de organização, onde é estabelecido um esquema de trabalho com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Na segunda etapa os dados são codificados a partir das unidades de registro, cumprindo os procedimentos definidos anteriormente. A terceira etapa consiste na categorização dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, visando tornar os resultados brutos significativos e válidos.

3.4.2 Etapa quantitativa

Para a análise quantitativa, os dados obtidos através do levantamento documental foram tabulados em planilhas semiestruturadas criadas no Microsoft Excel 2010.

Após o apontamento de todos os dados julgados pertinentes, foram criadas fórmulas que relacionaram os dados entre si, oferecendo novas informações relevantes ao estudo.

Os dados coletados foram avaliados por meio de análise descritiva, fazendo-se uso de frequências simples e cruzamentos, considerando-se as variáveis apresentadas na Figura 5:



Fonte: elaborada pela autora

Figura 5 – Variáveis da etapa quantitativa

Para finalizar o capítulo, o Quadro 5 demonstra uma síntese dos procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

(continua)

Objetivos específicos	Fontes de evidência	Sujeitos/Documents	Forma de coleta de dados	Instrumento de coleta de dados	Análise dos dados	Forma de análise de dados
Realizar um levantamento de todos os concursos públicos docentes realizados a partir da vigência da Resolução UFSM n. 020/2009 e fazer um diagnóstico dos certames	Análise documental	Processos de concursos docentes realizados e relatórios gerados pela Coordenadoria de Concursos/PROGEP	Pesquisa, leitura e análise dos documentos	Planilhas semiestruturadas	Qualitativa e quantitativa	Análise descritiva
Mapear as etapas que compõem o processo de abertura e realização de concurso para a carreira do Magistério Superior na UFSM	Observação participante	Própria pesquisadora e colegas de setor	Experiência prática da pesquisadora e conversas com colegas de setor	Mapeamento do fluxo do processo	Qualitativa	Análise de conteúdo
Identificar as principais dificuldades e facilidades detectadas durante a	Entrevistas	Membros das Comissões Examinadoras	Entrevista individual	Roteiro semiestruturado	Qualitativa	Análise de conteúdo

Objetivos específicos	Fontes de evidência	Sujeitos/Documents	Forma de coleta de dados	Instrumento de coleta de dados	Análise dos dados	Forma de análise de dados
realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras						
Identificar que práticas são adotadas por outras IFES quanto à realização dos certames docentes	Consulta aos <i>sites</i> de outras IFES brasileiras	<i>Sites</i> de outras IFES	Buscas e leituras nos sites das IFES	Planilhas pré-elaboradas	Qualitativa	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 5 – Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

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 UFSM: um diagnóstico a partir da vigência da Resolução UFSM n. 020/2009

Através de uma pesquisa em diversos documentos da Instituição, foi possível elaborar um diagnóstico dos concursos realizados pela UFSM. Os documentos utilizados para o levantamento dos dados foram: editais de abertura de concurso, editais de divulgação de resultados, editais de homologação de resultados, processos de abertura de concurso docente, processos de requerimento de recurso administrativo, o *site* da UFSM e os relatórios de controle de vagas elaborados pela CCON/PROGEP.

O processo de coleta foi realizado nos dados gerados entre o ano de 2010 – tendo em vista que foi a partir desta data que a realização de concursos para Docentes do Magistério Superior na UFSM passou a ser regida pela Resolução UFSM n. 020/2009 e os certames passaram a ser de responsabilidade da PROGEP – e 2012.

Cabe ressaltar que a análise foi feita considerando somente os processos que estavam encerrados em 31/12/2012, ou seja, naquela data já havia sido nomeado pelo menos um candidato aprovado ou o resultado final do concurso já estava homologado (sem a aprovação de nenhum candidato). A Tabela 4 demonstra quantas vagas foram oferecidas por ano na Instituição e quantas vagas foram consideradas inicialmente nesse estudo, por estarem com os processos encerrados em 31/12/2012.

Tabela 4 – Total de vagas docentes abertas em 2010, 2011 e 2012 pela UFSM

Edital de abertura	Vagas docentes oferecidas em edital	Vagas analisadas inicialmente pelo estudo
006/2010	20	20
008/2010	7	7
014/2010	42	42
020/2010	10	10
064/2010	17	17
069/2010	14	14
074/2010	20	20
095/2010	10	10
TOTAL 2010	140	140
045/2011	41	41
046/2011	28	28
082/2011	23	23
111/2011	17	17
128/2011	7	7
TOTAL 2011	116	116
019/2012	32	26
021/2012	26	20
071/2012	6	0
089/2012	7	0
090/2012	10	1
100/2012	10	0
129/2012	16	0
144/2012	6	0
TOTAL 2012	113	47
TOTAL UFSM	369	303

Fonte: elaborada pela autora

Pelos dados apresentados na Tabela 4, pode-se observar que todas as vagas ofertadas nos anos de 2010 e 2011 foram inicialmente consideradas nesse estudo. Quanto ao ano de 2012, foram analisadas 47 das 113 vagas ofertadas. No total, foram consideradas nesse trabalho mais de 82% das vagas oferecidas entre os anos de 2010 e 2012, por estarem com seus processos finalizados em 31/12/2012.

Em virtude da análise das vagas ofertadas em 2012 estar incompleta, tendo em vista que nem todos os processos de concurso foram considerados na análise, por não estarem devidamente finalizados, as médias referentes a esse ano, apresentadas no decorrer desta pesquisa, ainda não são definitivas.

Considerando-se os Centros de Ensino e os Colégios Técnicos da UFSM, somente o Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) não apareceu nas análises, por não ter nenhuma vaga docente oferecida dentro do período analisado.

Do total inicial de 303 vagas analisadas, algumas se referem a vagas reabertas, por não terem sido preenchidas da primeira vez em que foram ofertadas, outras são vagas que foram canceladas após a publicação do Edital de abertura e outras se referem a concursos que foram anulados pelo CEPE. A Tabela 5 demonstra a divisão, por Unidade de Ensino, entre as vagas abertas somente uma vez, as que precisaram ser reabertas, as canceladas e as anuladas.

Tabela 5 – Divisão entre as vagas abertas somente uma vez, as que precisaram ser reabertas, as canceladas e as anuladas – processos finalizados até 31/12/2012

Unidade de Ensino	Abertura	Reabertura	Vagas canceladas	Vagas anuladas	Percentual de reaberturas em relação às aberturas
CAFW	2	1	1	0	50,00
CESNORS	33	14	0	0	42,42
CAL	32	12	2	0	37,50
CCS	20	7	0	0	35,00
CT	40	7	0	0	17,50
CCSH	36	5	0	3	13,89
UDESSM	8	1	0	0	12,50
CE	11	1	1	0	9,09
CCNE	26	2	0	0	7,69
CCR	20	1	1	0	5,00
CTISM	8	0	0	0	0,00
POLITÉCNICO	8	0	0	0	0,00
TOTAL UFSM	244	51	5	3	20,90

Fonte: elaborada pela autora

Quanto as 05 vagas canceladas, tratam-se de vagas oferecidas em áreas onde já havia banco de aprovados em certames válidos realizados anteriormente, em áreas semelhantes ou afins. Assim sendo, deu-se preferência de nomeação para os candidatos já aprovados, conforme previsão legal.

Em relação as 03 vagas anuladas, são 02 processos de concurso que tiveram seu resultado anulado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da Universidade.

Ainda em referência aos dados apresentados pela Tabela 5, pode-se afirmar que o CT é a Unidade de Ensino da UFSM que mais ofereceu vagas em concurso

no período pesquisado, com 40 vagas abertas. Em relação às reaberturas, o CESNORS foi a Unidade que mais precisou reabrir vagas, em termos absolutos, com 14 no total. Contudo, em termos percentuais, o CAFW reabriu 50% de suas vagas, sendo o maior percentual entre as Unidades da UFSM, porém, convém observar que o quantitativo foi bastante inferior ao do CESNORS, em termos absolutos.

Partindo-se do total de 303 vagas analisadas inicialmente pela pesquisa, para a continuidade das análises foi adotado como critério desconsiderar as 05 vagas canceladas, bem como as 03 anuladas, totalizando **295 vagas em análise**, entre vagas abertas somente uma vez e vagas que precisaram ser reabertas novamente em outros editais. A análise considerando as vagas oferecidas no primeiro Edital de abertura e também as reaberturas justifica-se pelo fato de que o processo de realização do concurso transcorreu do início até o seu final, sendo relevante considerar as reaberturas para observar os prazos médios analisados nesse estudo. Portanto, as próximas análises levarão em consideração um total de 295 vagas oferecidas em concurso na UFSM, no período estudado.

Desse total de vagas analisadas, a grande maioria – 278 vagas – foi aberta para a Classe de Professor Adjunto, com exigência de Doutorado, conforme demonstra a Tabela 6.

Tabela 6 – Quantidade de vagas docentes oferecidas por Classe e por Unidade de Ensino – processos finalizados até 31/12/2012

Unidade de Ensino	Adjunto	Assistente	Auxiliar	Total de vagas por Unidade de Ensino
CESNORS	43	4	0	47
CT	47	0	0	47
CAL	36	3	5	44
CCSH	41	0	0	41
CCNE	27	1	0	28
CCS	25	2	0	27
CCR	21	0	0	21
CE	11	0	1	12
UDESSM	9	0	0	9
CTISM	8	0	0	8
POLITÉCNICO	8	0	0	8
CAFW	2	1	0	3
TOTAL UFSM	278	11	6	295

Fonte: elaborada pela autora

Notou-se que apenas 3,73% das vagas foram oferecidas para Professor Assistente, com a exigência de titulação de Mestrado, e 2,03% foram abertas para Professor Auxiliar, que apresenta como requisitos de escolaridade somente a exigência de Graduação. As vagas para Professor Auxiliar concentraram-se no CAL e no CE.

O baixo índice de vagas oferecidas para Professor Assistente deve-se ao fato da Resolução UFSM n. 020/2009 normatizar, inicialmente, a obrigatoriedade de abertura das vagas na Classe de Professor Adjunto, permitindo a mudança para Professor Assistente somente para as vagas onde não houvesse candidatos inscritos após o prazo de 60 dias.

A partir de setembro de 2011, uma alteração na Resolução passou a permitir a reabertura das vagas para Professor Assistente quando não houvesse candidatos inscritos ou homologados após o prazo de 60 dias e ainda quando, mesmo ocorrendo a realização do concurso, as vagas oferecidas não fossem preenchidas. Em todos os casos, para a abertura na Classe de Professor Assistente, é necessária a autorização do Conselho da Unidade Universitária.

Para abertura de vagas na Classe de Professor Auxiliar, somente para áreas onde a pós-graduação ainda é incipiente no país, a Resolução vincula à autorização prévia do CEPE.

Com a publicação da Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012, a partir de 1º de março de 2013, o ingresso de todos os novos Docentes nas IFES passa a ser obrigatoriamente no nível 1 da Classe Professor Auxiliar, o que remete a uma revisão na Resolução UFSM n. 020/2009 para adequação a nova norma.

Na Tabela 7 pode ser observado que, do total de vagas analisado, 18 tiveram o prazo inicial de inscrições prorrogado, representando, aproximadamente, 6% do total de vagas, isto é, no período inicialmente previsto de trinta dias para inscrições não houve nenhum candidato pré-inscrito, ou nenhum dos candidatos pré-inscritos encaminhou corretamente a documentação para ter a sua inscrição homologada.

Em termos absolutos, o CCS foi a Unidade de Ensino que mais teve prorrogações no prazo de inscrições, com 4 vagas nessa situação. Já em termos relativos, o CAFW teve o maior percentual de prorrogações em relação ao seu total de vagas, com 33,33% de vagas com prorrogação no prazo de inscrições. Todavia,

convém observar, novamente, que o quantitativo foi bastante inferior ao do CCS, em termos absolutos.

Tabela 7 – Quantidade de vagas com período de inscrições prorrogado – processos finalizados até 31/12/2012

Unidade de Ensino	Total de vagas por Unidade de Ensino	Quantidade de vagas com período de inscrições prorrogado	% de prorrogações em relação ao total de vagas da Unidade
CAFW	3	1	33,33
CTISM	8	2	25,00
CCS	27	4	14,81
POLITÉCNICO	8	1	12,50
CAL	44	3	6,82
CESNORS	47	3	6,38
CT	47	3	6,38
CCNE	28	1	3,57
CCR	21	0	0,00
CCSH	41	0	0,00
CE	12	0	0,00
UDESSM	9	0	0,00
TOTAL UFSM	295	18	6,10

Fonte: elaborada pela autora

Considerando, inclusive, o período de prorrogação de inscrições das 18 vagas nessa situação, 02 vagas permaneceram sem nenhum candidato inscrito e em outras 09 houve pré-inscritos após o prazo de 60 dias, porém não houve inscrições homologadas. Somente para 07 vagas houve candidatos com inscrições homologadas após o período de prorrogação de inscrições.

Em relação ao número médio de candidatos inscritos, por Unidade de Ensino, pode-se observar, na Tabela 8, que o CE apresentou a maior média, com 12,75 candidatos inscritos por vaga, e manteve também a maior média de candidatos homologados por vaga, com 8,58. Já as menores médias de candidatos inscritos por vaga e de candidatos homologados por vaga ficaram com o CTISM, com 1,50 e 1,25 candidatos por vaga, respectivamente.

Ainda analisando a Tabela 8, é possível perceber que, na UFSM como um todo, em média, 68,84% dos candidatos pré-inscritos são, posteriormente, homologados. Considerando as Unidades de Ensino individualmente, nota-se que o CTISM é a Unidade que detém o maior percentual de candidatos homologados em

relação aos pré-inscritos, com 83,33%. Tal índice contrasta com as baixas médias de candidatos inscritos por vaga e candidatos homologados por vaga apresentadas pelo CTISM.

Tabela 8 – Relação entre o número de candidatos pré-inscritos e o número de candidatos homologados – processos finalizados até 31/12/2012

Unidade de Ensino	Vagas por Unidade de Ensino	Candidatos pré-inscritos	Candidatos homologados	Média de candidatos inscritos por vaga	Média de candidatos homologados por vaga	% de candidatos homologados em relação aos inscritos
CTISM	8	12	10	1,50	1,25	83,33
CCR	21	153	122	7,29	5,81	79,74
CT	47	174	134	3,70	2,85	77,01
CCNE	28	190	141	6,79	5,04	74,21
UDESSM	9	77	55	8,56	6,11	71,43
POLITÉCNICO	8	25	17	3,13	2,13	68,00
CE	12	153	103	12,75	8,58	67,32
CCS	27	104	70	3,85	2,59	67,31
CCSH	41	309	203	7,54	4,95	65,70
CESNORS	47	310	203	6,60	4,32	65,48
CAL	44	298	188	6,77	4,27	63,09
CAFW	3	34	20	11,33	6,67	58,82
TOTAL UFSM	295	1839	1266	6,23	4,29	68,84

Fonte: elaborada pela autora

Adicionalmente, pode-se atribuir os reduzidos percentuais de candidatos homologados em relação aos pré-inscritos pela 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.

A Resolução UFSM n. 020/2009 prevê o prazo máximo de 30 dias entre o encerramento das inscrições e a publicação, na página do concurso, da relação de inscrições homologadas. Esse procedimento envolve o recebimento – pelo Departamento Didático de origem da vaga – da documentação encaminhada pelos candidatos e o posterior envio à PROGEP da relação nominal dos candidatos que tiveram sua inscrição deferida. Na Tabela 9 pode ser visualizado o prazo médio para homologação das inscrições por parte das Unidades de Ensino.

Tabela 9 – Prazo médio (dias) entre o encerramento das inscrições e a homologação dos inscritos – processos finalizados em 31/12/2012

Unidade de Ensino	2010	2011	2012	Média geral
CAFW	--	29	--	29
CAL	28	26	25	26
CCNE	25	27	22	25
CCR	23	24	29	25
CSSH	25	27	22	25
CESNORS	22	25	25	24
CE	21	25	--	23
CT	23	25	20	23
UDESSM	21	22	22	22
CCS	22	28	14	21
POLITÉCNICO	15	26	17	19
CTISM	23	14	15	17
TOTAL UFSM	23	25	21	23

Fonte: elaborada pela autora

Na UFSM, a média geral de dias entre o encerramento das inscrições e a homologação das inscrições é de 23 dias, considerando os três anos em estudo. O CTISM apresenta a menor média geral entre as Unidades, levando 17 dias para realizar a homologação das inscrições. Já a maior média geral é a do CAFW, que utiliza 29 dias para efetuar as homologações.

Convém destacar que a homologação das inscrições por parte dos Departamentos Didáticos está condicionada ao recebimento das documentações encaminhadas pelos candidatos pré-inscritos. Este período de tempo entre o envio e o recebimento das documentações reflete diretamente no tempo médio de homologação das inscrições.

Em se tratando do número de candidatos participantes dos certames, é possível afirmar que há uma queda acentuada em relação à quantidade de inscrições homologadas, como pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10 – Relação entre os candidatos homologados, os participantes e os aprovados – processos finalizados até 31/12/2012

Unidade de Ensino	Candidatos homologados	Candidatos participantes	Candidatos aprovados	% de candidatos participantes em relação ao número de homologados	% de candidatos aprovados em relação ao número de participantes
CAL	188	89	38	47,34	42,70
CCNE	141	76	40	53,90	52,63
CCR	122	65	40	53,28	61,54
CCS	70	43	33	61,43	76,74
CSSH	203	114	60	56,16	52,63
CE	103	53	29	51,46	54,72
CESNORS	203	95	46	46,80	48,42
CT	134	70	50	52,24	71,43
UDESSM	55	29	20	52,73	68,97
CAFW	20	10	5	50,00	50,00
CTISM	10	5	5	50,00	100,00
POLITÉCNICO	17	10	7	58,82	70,00
TOTAL UFSM	1266	659	373	52,05	56,60

Fonte: elaborada pela autora

Através dos dados apresentados pela Tabela 10, pode-se observar que, em média, na UFSM, 52,05% dos candidatos que tiveram sua inscrição homologada compareceram para participar dos concursos, sendo que, individualmente, o CCS é a Unidade com a maior média, onde mais de 61% dos homologados realizam as provas. Já o CESNORS é a Unidade onde aparece a menor média de participantes em relação aos homologados, com 46,80%.

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

Em se tratando do índice de aprovação dos candidatos, a Instituição apresenta uma média de 56,60% de aprovados em relação ao total dos que participaram dos certames. O CTISM apresenta o índice de 100% dos participantes aprovados e a menor média de participantes aprovados é a do CAL, com índice de 42,70%.

Os baixos índices de aprovação de candidatos podem ser atribuídos, 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, algumas vezes por desatenção ou desconhecimento, outras ainda para adquirirem experiência em concursos públicos deste tipo, 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.

Quanto ao tempo entre a homologação das inscrições e o início do concurso, a média geral na UFSM é de 36 dias, conforme apresentado na Tabela 11. A UDESSM tem a menor média entre as Unidades de Ensino, com 27 dias de intervalo. O CESNORS aparece com o maior intervalo médio, de 43 dias.

Tabela 11 – Prazo médio (dias) entre o a homologação das inscrições e o início do concurso – processos finalizados em 31/12/2012

Unidade de Ensino	2010	2011	2012	Média geral
CESNORS	39	46	45	43
CCR	37	51	32	40
CCSH	44	45	30	40
CAL	28	43	43	38
CT	34	54	26	38
CTISM	34	34	47	38
CCNE	41	44	27	37
POLITÉCNICO	46	20	38	35
CCS	52	31	20	34
CE	29	36	--	33
CAFW	--	33	--	33
UDESSM	26	23	33	27
TOTAL UFSM	37	38	34	36

Fonte: elaborada pela autora

Contribuem para o aumento do prazo médio entre a homologação das inscrições e o início do concurso, questões como a disponibilidade de horários dos membros da Comissão Examinadora, assim como os próprios procedimentos burocráticos que fazem parte do certame, como o prazo para recursos quanto a não

homologação de alguma inscrição e o prazo para impugnação de membros da Comissão Examinadora.

Em relação ao período entre a data de divulgação dos resultados e a data de homologação final do resultado do concurso, as médias por Unidade Universitária estão apresentadas na Tabela 12, sendo que a média geral na UFSM é de 52 dias. O CESNORS e a UDESSM têm a menor média entre as Unidades, com 41 dias entre a divulgação e a homologação final do resultado. Já a Unidade com a maior média é o CE, com 73 dias entre a divulgação do resultado e a homologação final no DOU.

Tabela 12 – Prazo médio (dias) entre a divulgação do resultado pela PROGEP e a homologação final no DOU – processos finalizados em 31/12/2012

Unidade de Ensino	2010	2011	2012	Média geral
CE	28	118	--	73
CCNE	73	83	42	66
CAL	68	44	66	59
CAFW	--	59	--	59
CCS	48	55	62	55
CCR	50	41	54	48
CCSH	42	60	43	48
CTISM	47	49	44	47
CT	31	46	59	45
POLITÉCNICO	47	33	46	42
CESNORS	31	37	56	41
UDESSM	28	46	49	41
TOTAL UFSM	45	56	52	52

Fonte: elaborada pela autora

A homologação final do resultado de um concurso é considerada na data da publicação do resultado no DOU, após o processo ser aprovado pelo CEPE. A partir dessa publicação é possível efetuar a nomeação dos candidatos aprovados.

Em relação à análise das médias apresentadas na Tabela 12, pode-se afirmar que elas estão relacionadas:

- a) ao tempo de tramitação dos processos da PROGEP para o CEPE, tendo em vista o cronograma de reuniões do Conselho;
- b) à adequação com a agenda de reuniões do CEPE, pois os processos precisam chegar à Secretaria dos Conselhos no mínimo uma semana antes

- da próxima reunião, para haver tempo hábil de distribuição a um Conselheiro Relator, que emitirá parecer acerca da homologação;
- c) à correta instrução dos processos por parte dos Departamentos Didáticos, evitando que surjam questionamentos e solicitações de complementação por parte do Conselheiro Relator;
- d) à existência de interposição de recursos administrativos pelos candidatos, pois a partir da data de divulgação dos resultados inicia o prazo de 15 dias para entrada de pedidos de revisão de provas.

Se houver interposição de recurso, o processo pode levar alguns meses para ter seu resultado homologado, pois, conforme estabelece a Resolução UFSM n. 020/2009, estão previstas três instâncias administrativas e cada instância tem trinta dias corridos para apreciação do pedido de recurso e manifestação.

A Tabela 13 aponta a quantidade de processos de concurso docente que apresentaram interposição de recurso, desde 2010. O CCNE é a Unidade Universitária com o maior número de vagas com pedido de revisão de provas, tanto em termos absolutos (06 vagas no total), quanto em termos relativos (21,43% das vagas ofertadas).

Tabela 13 – Quantidade de vagas com interposição de recursos entre 2010 e 2012 – processos finalizados em 31/12/2012

Unidade de Ensino	Total de vagas por Unidade de Ensino	Total de vagas com recurso	% de vagas com interposição de recursos	Prazo médio entre a divulgação e a homologação do resultado, considerando somente processos com recurso
CAL	44	2	4,55	358
CE	12	2	16,67	249
CCNE	28	6	21,43	192
CCS	27	1	3,70	140
CCR	21	3	14,29	125
CT	47	2	4,26	119
CCSH	41	4	9,76	113
CESNORS	47	1	2,13	107
UDESSM	9	0	0,00	--
CAFW	3	0	0,00	--
CTISM	8	0	0,00	--
POLITÉCNICO	8	0	0,00	--
TOTAL UFSM	295	21	7,12	175

Fonte: elaborada pela autora

É possível notar ainda a grande dilatação do intervalo entre a divulgação do resultado e a homologação final do resultado quando se analisa somente os processos em que ocorreu interposição de recursos, ficando bem caracterizada a ampliação do prazo necessário para finalizar o certame, pois o prazo médio entre a divulgação do resultado e a homologação final apresentado na Tabela 12, que era de 52 dias, passou a ser de 175 dias.

A Tabela 14 apresenta relações entre o número de candidatos nomeados e o número de candidatos que efetivamente tomaram posse, em cada Unidade de Ensino da UFSM. O CAFW e o CTISM apresentam índice de 100% de empossados, em relação ao número de nomeados.

Tabela 14 – Número de candidatos nomeados e empossados por Unidade de Ensino – processos finalizados em 31/12/2012

Unidade de Ensino	Total de vagas em Edital, por Unidade de Ensino	Total de candidatos nomeados	Total de candidatos empossados	% de empossados em relação aos nomeados
CAFW	3	3	3	100,00
CTISM	8	5	5	100,00
CCR	21	24	23	95,83
CE	12	16	15*	93,75
CCSH	41	46	42	91,30
CAL	44	34	31	91,18
UDESSM	9	9	8	88,89
POLITÉCNICO	8	6	5	83,33
CCNE	28	26	21*	80,77
CCS	27	25	20	80,00
CT	47	40	32*	80,00
CESNORS	47	36	28	77,78
TOTAL UFSM	295	270	232	85,93

* 01 candidato ainda está no prazo legal para tomar posse

Fonte: elaborada pela autora

Por outro lado, o CESNORS apresentou um percentual bastante abaixo das outras Unidades, contando com 77,78% de posses para o total de nomeados. Esse percentual reduzido pode ser justificado pelo fato de que os candidatos costumam fazer vários concursos que se realizem em um período próximo e diversas vezes acabam sendo nomeados para mais de uma vaga, optando por tomarem posse em

campus mais estruturados ou mais próximos de suas famílias, o que acaba por colocar as recentes expansões das IFES em desvantagem no momento da escolha dos aprovados.

Em algumas áreas, como na área de Ciência da Computação, e suas subáreas, a própria UFSM, através de seus diversos *campi* e Unidades de Ensino, representa concorrência para si própria, pois os requisitos solicitados nos concursos são semelhantes, possibilitando que os candidatos, internamente, concorram a mais de uma vaga.

Ainda em relação aos candidatos nomeados que não tomam posse, em alguns casos a posse não ocorre em função do candidato não atender aos requisitos necessários, principalmente quanto à escolaridade solicitada no Edital de abertura.

Pode também ser observado na Tabela 14 que algumas Unidades Universitárias apresentam mais empossados do que o total de vagas oferecidas em concurso, o que se deve ao fato de ocorrerem aproveitamentos do banco de aprovados em vagas que surgem nos Departamentos após a abertura do concurso.

O artigo 9º da Resolução UFSM n. 020/2009 estabelece que o concurso deve ser iniciado em até 90 dias contados a partir da data de encerramento das inscrições. A Tabela 15 apresenta as médias de cada Unidade de Ensino da UFSM em relação ao atendimento desse prazo.

Tabela 15 – Prazo médio (dias) entre o encerramento das inscrições e o início das provas do concurso – processos finalizados em 31/12/2012

Unidade de Ensino	Total de vagas por Unidade de Ensino	2010	2011	2012	Média geral
CESNORS	47	60	70	70	67
CCR	21	60	75	61	65
CCSH	41	69	72	53	65
CAL	44	52	69	68	63
CCNE	28	66	70	49	62
CAFW	3	--	61	--	61
CTISM	8	56	48	78	61
CCS	27	76	69	34	60
CT	47	56	79	46	60
CE	12	50	64	--	57
POLITÉCNICO	8	61	46	63	57
UDESSM	9	47	49	55	50
TOTAL UFSM	295	59	64	58	61

Fonte: elaborada pela autora

A média geral da UFSM é de 61 dias entre o final do prazo de inscrições e o início da realização do concurso, sendo que a maior média apresentada entre as Unidades de Ensino é a do CESNORS, com 67 dias. O menor prazo foi verificado na UDESSM, com 50 dias de prazo.

Dentro deste prazo estão previstos diversos trâmites inerentes ao andamento do certame, o que justifica certa elasticidade nas médias. Entre outras atividades, nesse intervalo o Departamento Didático deve receber e conferir a documentação encaminhada pelos candidatos, para posterior homologação das inscrições; encaminhar à PROGEP, para publicação, a relação das inscrições homologadas e os membros da Comissão Examinadora; e comunicar aos candidatos, via postal, o local e a data das provas, com antecedência mínima de 15 dias antes do início do concurso.

Por fim, através do levantamento de dados nas seleções já realizadas, foi possível determinar o prazo médio que um concurso necessita para ser concluído, desde o início das inscrições até a data de nomeação do primeiro colocado. Essas informações estão apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16 – Prazo médio (dias) entre o início das inscrições e a nomeação do primeiro colocado no concurso – processos finalizados em 31/12/2012

Unidade de Ensino	2010	2011	2012	Média geral (em dias)	Média geral (em meses)
CAL	265	243	227	245	8,17
CESNORS	257	229	236	241	8,02
CCNE	252	284	176	237	7,91
CT	229	280	202	237	7,90
POLITÉCNICO	296	197	183	225	7,51
CCS	271	235	167	224	7,48
CTISM	288	159	221	223	7,42
CCSH	222	255	185	221	7,36
CCR	216	215	210	214	7,12
CE	163	262	--	213	7,08
CAFW	--	212	--	212	7,07
UDESSM	192	250	163	202	6,72
TOTAL UFSM	241	235	197	224	7,48

Fonte: elaborada pela autora

Pode-se observar que, em média, um concurso público para Professor do Magistério Superior na UFSM leva 224 dias para ser finalizado, ou seja, mais de

sete meses são necessários para realizar todas as etapas de um certame docente. No CAL e no CESNORS a média se apresenta ainda maior, sendo necessários mais de oito meses para a realização dos concursos, ao passo que na UDESSM o período é de 202 dias em média (menos de sete meses).

A Tabela 17 expõe uma síntese geral de todas as informações coletadas pela análise documental e já evidenciadas nas tabelas desse tópico, considerando as médias apresentadas pela UFSM como um todo e a relação com os prazos previstos na Resolução UFSM n. 020/2009, quando houver:

Tabela 17 – Síntese geral das informações coletadas pela análise documental

Descrição da variável	Média da UFSM	O que prevê a Resolução UFSM n. 020/2009
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 pela PROGEP 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 pela PROGEP 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	---





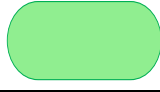
Fonte: elaborada pela autora

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 Mapeamento das etapas que compõem o processo de abertura e realização de concursos Docentes na UFSM

Para representar o fluxo do processo, após a realização do mapeamento, optou-se por utilizar a técnica de fluxograma, considerando que essa técnica se aplica bem aos objetivos propostos pelo mapeamento, que é demonstrar a tramitação do processo entre os setores responsáveis e visualizar possibilidades de melhorias no fluxo. O mapa foi transformado em fluxograma através do programa Edraw Max, versão 6.1, e encontra-se apresentado, em sua totalidade, no Apêndice B.

Para facilitar a identificação dos setores por onde tramita o processo de realização de concurso para Docentes na UFSM, foram utilizadas cores diferentes nas formas geométricas que representam as atividades que fazem parte do processo, para diferenciar e destacar onde cada atividade é realizada ou de quem é a responsabilidade pela execução daquela atividade. A legenda de cores e setores está apresentada na Figura 6.

	Representa as atividades realizadas no Departamento Didático ou no Colegiado Departamental ou de responsabilidade da Comissão Examinadora.
	Representa as atividades realizadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
	Representa atividades intermediárias, entre os diversos setores envolvidos, ou realizadas pelos candidatos.
	Representa atividades de responsabilidade do Conselho da Unidade Universitária, inclusive da Comissão de Legislação e Normas (CLN) da Unidade.
	Representa atividades de responsabilidade do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, inclusive da CLN do CEPE.

Fonte: elaborada pela autora

Figura 6 – Legenda para identificação dos setores por onde tramita o processo de realização de concurso docente na UFSM

A partir da análise do fluxograma apresentado no Apêndice B, é possível compreender a complexidade do processo de concurso docente e as inter-relações entre os setores por onde tramita o processo.

Examinando o fluxograma, é possível fazer algumas sugestões, visando à melhoria do processo como um todo. Logo no início do fluxo, no momento de abertura do processo pelo Departamento Didático para o preenchimento da vaga, é necessário que o Departamento atente para uma série de informações e documentos que são obrigatórios para a correta instrução do processo, sob pena de não abertura da vaga até que ocorra a complementação processual.

Em vista disso, sugere-se a criação de um formulário padrão, a ser disponibilizado no *site* da PROGEP, para ser utilizado pelos Departamentos Didáticos em todos os processos de solicitação de abertura de Edital para preenchimento de vagas. O modelo do formulário sugerido está apresentado no Apêndice C.

A adoção de um formulário padrão visa facilitar a solicitação por parte dos Departamentos Didáticos, pois todas as informações pertinentes e necessárias no processo de pedido de abertura de concurso público para Docentes do Magistério Superior são ali requisitadas, além da informação de quais outros documentos devem ser anexados ao processo.

Durante a realização do certame pelo Departamento Didático, é gerado um grande número de documentos e comprovantes, para registrar cada etapa do concurso. Buscando proporcionar mais agilidade ao processo e diminuir a necessidade de preocupação com tantos documentos, sugere-se a unificação de alguns desses documentos, como a Ata de instalação da Comissão Examinadora e a Ata de instalação do concurso público, tendo em vista que as duas situações ocorrem quase que simultaneamente, no início dos trabalhos da seleção.

Pelo mesmo motivo indica-se a união da Ata de divulgação dos resultados do concurso e a Ata do parecer final da Comissão Examinadora, pois esses documentos também são gerados de forma concomitante, e também não apresentam informações tão diferenciadas que necessitem de atas específicas para cada momento.

Tais alterações propostas a partir do mapeamento do processo reforçam as afirmações da OCDE quanto à importância de inovações não necessariamente tecnológicas, mas em processos ou técnicas de trabalho (OCDE, 2007).

Pode-se afirmar também que o processo de realização de concursos para professores é, necessariamente, burocrático, o que o torna mais moroso que o ideal. Contudo, parte da demora no andamento dos certames também pode ser atribuída a outras causas que não somente o viés burocrático, como:

- a) O envio, pelos Departamentos Didáticos, de processos de abertura incompletos, ou com informações imprecisas, fazendo com que seja necessário contato por parte da PROGEP para esclarecimentos e a regularização dos documentos, antes da oferta da vaga;
- b) Grande parte das tarefas que compõe a organização do processo de concurso ainda são realizadas de forma manual, e, sem a devida informatização, acabam ocasionando diversas situações de retrabalho, como a redigitação de dados, conferências manuais e sistemas que não são compatíveis entre si;
- c) Falta de interesse dos servidores, principalmente dos Docentes, em participar dos treinamentos promovidos pela PROGEP sobre o tema (Encontros de Concurso Docente), ocasionando alguns equívocos processuais, inclusive no que tange ao cálculo das notas dos candidatos. Como consequência, ocorrem

mais pedidos de recursos dos candidatos, e o tempo necessário para finalização do certame aumenta;

A pouca participação dos Docentes nos treinamentos sobre realização de concursos, oferecidos pela PROGEP, pôde ser comprovada também através das entrevistas realizadas com os membros das Comissões Examinadoras, pois dos doze entrevistados, apenas três afirmaram que já participaram de alguma das edições do encontro.

A contribuição que fica, a partir da análise do fluxo do processo de realização de concursos para docentes na UFSM, é a de fundamentar uma diretriz a ser seguida pelos servidores envolvidos em todos os setores pelos quais um processo dessa natureza transita, para que o conhecimento não se perca em virtude das possíveis e naturais trocas de servidores, propiciando que as atividades não atrasem em virtude da falta de conhecimento sobre a correta tramitação dos documentos. Para tanto, é necessária a ampla divulgação do fluxograma apresentado no Apêndice B.

Tal contribuição corrobora com a ideia de Hammer (1997), que afirma que a gestão dos processos organizacionais possibilita o monitoramento e a revisão desses processos, buscando a melhoria contínua e permitindo a qualquer envolvido nos processos uma visão global e integrada do fluxo de trabalho, independentemente do local de execução das atividades.

Também ficam, como contribuição, as sugestões elencadas neste tópico para possíveis melhorias pontuais nas atividades que fazem parte do processo de concurso.

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

Através de entrevistas realizadas com professores da UFSM participantes de Comissões Examinadoras de concursos para Docentes na Instituição, buscou-se obter informações a respeito da realização dos certames nos Departamentos

Didáticos, principalmente no que tange às dificuldades e facilidades encontradas pelas Comissões para concretizar os concursos.

4.3.1 Perfil dos entrevistados

Antes de iniciar a análise das entrevistas, é necessário esclarecer sobre quem são os indivíduos que participaram desta fase da pesquisa. Como já descrito no capítulo sobre os procedimentos metodológicos, foram entrevistados ao todo 12 (doze) Docentes da UFSM, sendo um de cada Unidade de Ensino da Instituição, considerando inclusive os Colégios Técnicos e as Unidades fora da sede (CESNORS e UDESSM). Apenas o Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) não participou dessa fase da pesquisa, por não ter concluído nenhum concurso para Professor do Magistério Superior até a data de 31 de dezembro de 2012.

Os Docentes escolhidos para responder ao instrumento foram definidos através da contagem de participações como membro titular de Comissões Examinadoras na UFSM, entre 2010 e julho de 2012. O Quadro 6 apresenta as características do perfil sócio-demográfico dos participantes.

Através dos dados apresentados no Quadro 6, pode-se perceber que a idade dos entrevistados vai dos 33 aos 54 anos, portanto a média de idade é de 44 anos. Quanto ao gênero, a divisão ficou em sete mulheres e cinco homens. Quanto ao estado civil, a maioria dos entrevistados é casado (seis Docentes), sendo outros quatro solteiros, além de um divorciado e um docente com união estável.

Além disso, onze dos Docentes entrevistados são do cargo de Professor do Magistério Superior e um é Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. A totalidade dos entrevistados trabalha em regime de Dedicção Exclusiva (DE) e possui doutorado.

Entrevistado	Idade	Sexo	Estado civil	Cargo	Jornada de trabalho	Escolaridade	Tempo de serviço UFSM – em anos	Comissões Examinadoras - membro titular
Entrevistado 1	40	F	Divorciado	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	2	5
Entrevistado 2	45	F	Casado	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	14	6
Entrevistado 3	41	F	Casado	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	13	4
Entrevistado 4	54	F	Solteiro	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	24	3
Entrevistado 5	47	M	Casado	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	2	2
Entrevistado 6	50	M	Solteiro	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	7	5
Entrevistado 7	39	F	União Estável	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	3	3
Entrevistado 8	33	M	Solteiro	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	1	5
Entrevistado 9	34	M	Casado	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	3	6
Entrevistado 10	40	M	Casado	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	1	3
Entrevistado 11	49	F	Solteiro	Professor EBTT	DE	Doutorado	16	1
Entrevistado 12	52	F	Casado	Professor Magist. Superior	DE	Doutorado	2	3

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 6 – Perfil sócio-demográfico dos entrevistados

Em relação ao tempo de serviço na UFSM, neste cargo, os entrevistados apresentaram variação entre 01 e 24 anos de serviço, ficando a amostra com uma média de 7 anos de trabalho na UFSM. Pode ser observada grande variabilidade de tempo de serviço entre os entrevistados, o que demonstra a importância, para todos os docentes, do conhecimento afinado das normativas que regem os concursos, bem como da Instituição como um todo.

A quantidade de participações como membro titular de Comissões Examinadoras variou entre 1 e 6 participações, e a média ficou em 4 participações.

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas, expondo os aspectos mais relevantes detectados nesta fase do estudo. As análises foram divididas em blocos, seguindo a divisão do roteiro da entrevista, já apresentada nos procedimentos metodológicos: I – Etapa pré-realização do concurso; II – Etapa de realização do concurso; III – Etapa pós-realização do concurso.

4.3.2 Etapa pré-realização do concurso

Inicialmente, os entrevistados foram questionados sobre a forma de apresentação do processo do concurso no momento da instalação da Comissão Examinadora, em termos de documentação. A pergunta visou compreender se os processos costumam estar devidamente instruídos e atualizados no momento do início do certame, para o caso de haver necessidade de consultá-los. Quanto a esse questionamento, 83% dos entrevistados responderam que os processos estavam devidamente instruídos no momento da realização do concurso, contendo todas as informações necessárias e geradas até aquele momento, conforme pode ser observado através dos trechos a seguir:

Em relação aos processos, eu noto que aqui na UFSM todos são bem organizados, todos que eu participei já têm um padrão. (Entrevistado 09)

Mas essa parte preparatória, até ali na abertura, normalmente estava bem completo, com Edital, os ARs, os recibos de pagamento das inscrições... sem problemas. (Entrevistado 05)

Contudo, alguns respondentes afirmaram que não fazem uso do processo durante a realização do concurso, em virtude do secretário do Departamento Didático já deixar o material de uso da Comissão Examinadora previamente preparado para tal utilização, dispensando a consulta ao processo.

Ficou bastante evidenciada nas respostas a importância do trabalho da secretaria do Departamento Didático, pois o processo fica sob responsabilidade dessa secretaria, que organiza e insere toda a documentação gerada durante a realização da seleção, inclusive antes do início das provas. Os Docentes entrevistados frisaram que um bom trabalho desempenhado pela secretaria é fundamental para a manutenção de um processo de concurso completo e sem falhas, como pode ser observado pela transcrição a seguir:

O nosso secretário do Departamento deixa tudo muito organizado, ele faz esse trabalho muito bem feito, nós nunca tivemos reclamações nesse sentido, nem problemas com os processos pela falta de algum documento. (Entrevistado 02)

Em seguida, os Docentes foram questionados sobre a participação nos Encontros de Concurso Docente, eventos organizados e realizados pela PROGEP no intuito de informar e esclarecer aos servidores dos Departamentos Didáticos, tanto Docentes como Técnico-Administrativos, sobre os procedimentos a serem adotados no que se refere à realização de concursos para o Magistério Superior,

sendo que nove entrevistados (75%) responderam que nunca participaram dos encontros, pelos mais diversos motivos.

Por outro lado, três entrevistados (25%) afirmaram que já participaram de, pelo menos, uma das edições do encontro, e que o resultado foi muito positivo e esclarecedor:

Eu fui em um e eu lembro exatamente da Vania fazendo a conta de como calcular as notas, e eu devo ter anotado isso junto com a Resolução. Eu lembro que eu gostei, até por causa da conta... a gente ganhou uma cópia [da Resolução] e ela foi lá “se acontecer isso...”, teve um exemplo prático. A gente usou muito aquilo pra calcular os currículos. Foi positivo. (Entrevistado 03)

A pouca participação dos professores nesses eventos, evidenciada pela pesquisa, corrobora a afirmação anterior (item 4.2) de que grande parte dos Docentes entende que não é necessário se informar sobre os procedimentos adotados pela Universidade, mesmo que esses procedimentos tenham sido severamente alterados, mas, que no assunto em questão, os secretários é que devem participar.

Sobre o posicionamento a respeito da forma de inscrições dos candidatos prevista pela Resolução UFSM n. 020/2009, que estabelece inscrições somente via *web*, sem fase presencial, a grande maioria dos respondentes (83%) afirmou que concorda com o formato atual, pois ele proporciona a ampliação da concorrência e permite a inscrição de candidatos que estejam em qualquer local do mundo:

Eu avalio isso muito bem, porque, por exemplo, os últimos candidatos que nós tivemos são de fora do Estado. Eu acho que isso facilita [para] ter mais candidatos. Se a pessoa tem que se deslocar, de Minas Gerais, São Paulo, vir aqui fazer inscrição, isso já dificulta. (Entrevistado 03)

Acho válida no contexto atual, pois a internet facilita os contatos, possibilitando que candidatos que residem geograficamente distantes participem do processo, o que pode proporcionar uma seleção mais abrangente. (Entrevistado 12)

Os outros dois entrevistados (17%) concordam que a atual forma de inscrições facilita o procedimento, permitindo a ampliação do número de candidatos, contudo, entendem também que essa facilidade promove uma quantidade de inscrições que não é real, de candidatos que acabam não comparecendo para realizar as provas. Além disso, tal facilidade viabiliza a inscrição de candidatos que não apresentam as condições de experiência e escolaridade previstas pelo Edital:

Então, como contras, eu acho que você pode ter uma falsa ideia de quantidade de inscrições. Então, às vezes, você vê que o concurso tem um inscrito, aí aquele um inscrito não comparece, porque foi inscrição online, o cara se inscreve em dez concursos, gasta um pouco, mas depois ele vai escolher onde ele vai prestar concurso. (Entrevistado 09)

Mas, por outro lado, candidatos que muitas vezes não seriam candidatos para aquele cargo terminam se inscrevendo, porque tem uma facilidade. (Entrevistado 06)

No sentido de fortalecer a manifestação dos professores, convém lembrar que, conforme apresentado na Tabela 8, em média, na UFSM, apenas 68,84% dos candidatos inscritos têm sua inscrição homologada, diminuindo consideravelmente o total de candidatos habilitados a realizar o concurso.

A média da Instituição diminui ainda mais quando considerado que somente 52,05% dos candidatos homologados comparecem para realizar a seleção, conforme demonstrou a Tabela 10.

Depois de finalizada a análise das informações coletadas na primeira etapa das entrevistas, o Quadro 7 apresenta uma síntese dos principais aspectos levantados nessa primeira parte do instrumento (Etapa pré-realização do concurso).

Etapa pré-realização do concurso – principais aspectos apontados nas entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> 83% dos entrevistados responderam que os processos de concurso estavam devidamente instruídos no momento da instalação da Comissão Examinadora, contendo todas as informações necessárias e geradas até aquele momento;
<ul style="list-style-type: none"> O trabalho desempenhado pela secretaria – do Departamento Didático e do concurso – é fundamental para a manutenção de um processo de concurso completo e sem falhas;
<ul style="list-style-type: none"> 25% dos respondentes afirmaram que já participaram de alguma das edições do Encontro de Concurso Docente, promovido pela PROGEP, e que o resultado foi muito positivo e esclarecedor;
<ul style="list-style-type: none"> 83% dos entrevistados apoiam o formato atual de inscrições via <i>web</i>, pois proporciona a ampliação da concorrência;
<ul style="list-style-type: none"> 17% dos respondentes afirma que o procedimento de inscrições via <i>web</i> tem prós e contras, pois facilita para os candidatos, porém, promove uma quantidade de inscrições que não é real, de candidatos que acabarão não comparecendo para realizar as provas ou candidatos despreparados.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 7 – Síntese dos principais aspectos apontados nas entrevistas – Etapa pré-realização do concurso

4.3.3 Etapa de realização do concurso

Dentre as questões sobre a fase de realização dos concursos propriamente dita, os Docentes entrevistados foram questionados sobre a logística oferecida para

a realização dos certames pelas Unidades e Subunidades de Ensino onde eles já haviam participado de Comissões Examinadoras, englobando as condições físicas, estruturais e de equipamentos. Oito respondentes (67%) afirmaram que os locais onde foram realizados os certames ofereciam as condições estruturais necessárias, como pode ser confirmado através do extrato abaixo:

Mas as condições estruturais mínimas eu acho que tem, mais até do que quando eu fiz o concurso, que não faz muito tempo... Mas a gente apresenta as condições reais de onde ele vai trabalhar futuramente. (Entrevistado 05)

Os outros respondentes relataram pontos que precisam ser melhorados a partir de sua experiência nos certames docentes. Quanto aos equipamentos necessários durante a realização das provas, os entrevistados frisaram, principalmente, dificuldades quanto à necessidade de gravação das Provas Didática, Prática e de Defesa da Produção Intelectual, pois, muitas vezes, os Departamentos Didáticos não possuem os equipamentos necessários, o que acaba prejudicando a captação:

O que gerou um problema, primeiro, foi quando a gente tinha que gravar, filmar os concursos, aquilo ali foi um transtorno. E o [fato de] filmar deu constrangimento em alguns candidatos que são mais envergonhados... Mesmo agora que tu tem que fazer gravação em voz, nem o Centro, nem o Departamento, ninguém tem um aparelho adequado. (Entrevistado 03).

Questões estruturais também foram indicadas como aspectos a serem aprimorados, em especial no que se refere às funções do secretário do concurso, pois, em função do secretário do concurso ser, muitas vezes, o secretário do Departamento Didático, não é possível que ele se dedique integralmente às atividades do certame, tendo que dividir o tempo com a execução das atividades rotineiras do Departamento:

Nunca é designado, em portaria, um secretário para o processo. Assim, a secretária do departamento se esforça para secretariar o concurso, mas devido às demais atividades da secretaria, ela acaba deixando para a Banca boa parte do trabalho. (Entrevistado 07)

Em se tratando das condições físicas, alguns Docentes apontaram ressalvas quanto às salas disponibilizadas para a realização do concurso, por não apresentarem as condições necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos:

Poderíamos ter uma sala mais apropriada, pois quando se tem quadro falta outro equipamento, ou então a sala é bastante desconfortável. Não podemos esquecer que uma Banca de concurso, muitas vezes, trabalha das 8h às 20h dentro de uma sala. Precisa ter, pelo menos, cadeiras e mesas um pouco confortáveis. (Entrevistado 07)

Foi disponibilizada uma sala pequena demais, sem climatização, portanto inadequada para realização do Concurso. (Entrevistado 12)

Após a análise dos aspectos mais citados pelos entrevistados a respeito das questões estruturais, físicas e de equipamentos oferecidas pelos Departamentos Didáticos para a realização dos certames docentes, o Quadro 8 aponta, de forma resumida, outros aspectos destacados, em menor quantidade, durante as entrevistas, como situações de logística que precisam ser melhoradas.

Outros aspectos logísticos a serem melhorados na realização de concursos
<ul style="list-style-type: none"> • Providenciar a permanência de uma impressora na sala do certame;
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a possibilidade de pagamento de Gratificação por Encargo de Curso e Curso ao secretário, quando este fica além do horário de expediente;
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do sinal de internet disponível na sala do certame.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 8 – Outros aspectos logísticos a serem melhorados na realização de concursos

Os Docentes entrevistados também foram interrogados a respeito da estrutura de provas adotada atualmente pela UFSM, que prevê, obrigatoriamente, Prova Escrita, Didática, de Títulos e de Defesa da Produção Intelectual e, de forma opcional, a Prova Prática. Seis entrevistados (50%) consideram a estrutura atual de provas adequada às necessidades da Instituição:

Acho [a estrutura de provas] adequada às necessidades. Nós aqui, particularmente, quase sempre utilizamos a Prova Prática também. E eu gosto muito da Prova de Defesa da Produção Intelectual, gosto de ver as pessoas se colocando, se posicionando, eu acho que é uma ferramenta bem útil, porque é uma prova menos técnica e de mais conteúdo, não é uma questão de sorte. É uma oportunidade de ver a pessoa como ela é, mais naturalmente. (Entrevistado 02)

Sim, acho adequado e possibilita melhor avaliar o candidato. (Entrevistado 01)

Por outro lado, os demais respondentes apontaram pelo menos um detalhe que, no seu entendimento, precisa ser alterado. Chamou bastante atenção as manifestações a respeito da Prova de Defesa da Produção Intelectual, pois apresentam divergências entre os Docentes.

Ao mesmo tempo em que a referida prova recebeu diversos elogios por parte dos entrevistados, em virtude dos objetivos a que se propõe, recebeu também várias

solicitações de melhoria quanto ao esclarecimento de como deve ser realizada, em função de grande parte dos candidatos não desenvolvê-la adequadamente:

A Prova da Defesa da Produção Intelectual eu acho importante pra que a gente possa dar uma questionada se a pessoa está ali porque ela tem um norte e uma trajetória acadêmica ou se ela está ali porque foi a área que abriu uma vaga. Eu acho bom a gente poder questionar um pouco a trajetória acadêmica dos candidatos, coisa que uma prova meramente teórica ou didática tu não consegue, porque vai ter que se ater ao conteúdo e não ao profissional. (Entrevistado 05)

Porque o Memorial Descritivo... o que eu vejo é que as pessoas repetem o currículo, tudo aquilo que está no currículo tu lê no Memorial Descritivo e a pessoa te apresenta na Defesa do Memorial Descritivo. Eu acho que deveria haver uma melhor interpretação desse Memorial Descritivo, talvez uma dica lá “tu tem que por isso, isso e isso”. Porque vários candidatos ligam pro Departamento “mas como eu faço esse Memorial?”, “você não têm um exemplo?”. (Entrevistado 03)

Foi bastante recorrente a solicitação de que se deixe mais claro o que se quer com a Prova de Defesa da Produção Intelectual.

O Quadro 9 apresenta os demais apontamentos efetuados pelos entrevistados, a respeito dos tipos de prova adotados pela UFSM na realização de concursos para Professores do Magistério Superior.

Tipo de prova	Outros aspectos destacados pelos entrevistados
Prova Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Não fica claro se o programa de pontos constante do Edital é o mesmo utilizado para os sorteios ou se deve ser desmembrado; • Os pedidos de revisão de notas deveriam ser encaminhados para análise de outra Instituição de ensino.
Prova de Títulos	<ul style="list-style-type: none"> • O peso da Prova de Títulos é muito grande; • Dificuldade em pontuar os títulos apresentados quando a vaga prevê área e subárea; • A Prova de Títulos demanda um tempo demasiado e exaustivo para a Comissão Examinadora; • A normalização das notas acaba aprovando professores que não estão prontos para passar em concurso; • Rever as pontuações para contemplar melhor os Mestres.
Prova de Defesa da Produção Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o peso da Prova de Defesa da Produção Intelectual.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 9 – Outros aspectos apontados a respeito da estrutura de provas utilizada pela UFSM

Além dos aspectos elencados pelos entrevistados, especificamente, sobre cada tipo de prova, ainda foi sugerido, de maneira mais geral, que as Comissões

Examinadoras deveriam ter autonomia para decidir sobre a aplicação de uma prova objetiva, utilizando como base o programa de pontos previamente publicado, bem como decidir sobre a realização de provas de caráter eliminatório, principalmente quando houvesse grande número de candidatos inscritos.

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre as principais dificuldades percebidas, como membros das Comissões Examinadoras, durante a realização das seleções. Os aspectos apontados pelos entrevistados foram bastante diversificados e, como forma de facilitar o entendimento, foram agrupados em três categorias de análise, segundo os assuntos de que tratam, conforme demonstra o Quadro 10.

Categorias de agrupamento
1. Durante a realização das provas
2. Organização do processo e procedimentos burocráticos
3. Suporte e apoio disponibilizado para a realização do certame

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 10 – Categorias de agrupamento para análise das dificuldades/facilidades detectadas pelas Comissões Examinadoras

Quanto às dificuldades detectadas durante a realização das provas, foram relatados diversos problemas em relação à Prova de Títulos, principalmente sobre dúvidas quanto aos critérios de pontuação, tendo em vista a subjetividade de alguns pontos, que não estão muito claros no texto da Resolução UFSM n. 020/2009:

Tem coisas que a Banca acaba entrando num consenso, porque não está bem determinado, por exemplo, o doutorado do candidato não está revalidado no Brasil, dá zero ou dá a nota? (...) Então eu acho que deveria ficar mais claro esse ponto, se os títulos que não estão revalidados podem pontuar na Prova de Títulos. (Entrevistado 05)

Uma das principais dificuldades é a subjetividade, a falta de clareza para pontuar os critérios da Prova de Títulos e também a falta de preparo das Bancas para analisar os títulos. (Entrevistado 10)

Teve concursos que eu fui Banca que alguns candidatos que já eram servidores da Universidade, eles apresentavam o documento oficial da Instituição, mas não com as horas que eles estavam efetivamente em sala de aula, então aparecia diversas disciplinas de 40 horas, mas quantas horas eram realmente responsabilidade daquele professor? Isso gerava uma dificuldade, porque a gente não sabia direito como pontuar. (Entrevistado 06)

A Prova de Títulos, não diferencia livros, capítulos, prêmios, etc... publicados em bons veículos, quando não catalogados no Web Qualis. (Entrevistado 08)

Também em relação às dificuldades, cinco entrevistados (42%) citaram o fato de não haver provas de caráter eliminatório, o que acaba tornando o concurso demasiadamente extenso:

Quando há muitos candidatos, como as provas não são eliminatórias, tempo é desperdiçado com candidatos que já apresentaram desempenho na Prova Escrita e na Prova de Títulos que inviabilizam a aprovação. A Prova Escrita e a Prova Didática deveriam ser eliminatórias como acontece em várias outras universidades federais. (Entrevistado 12)

Uma dificuldade diz respeito ao tempo de envolvimento do docente. Como desempenhamos múltiplas funções na UFSM, participar de uma Banca implica sempre em organizar o andamento das demais atividades. E o processo, da forma como está estruturado, envolve muito tempo, muitos dias. Isto muitas vezes inviabiliza contarmos com um membro externo, por exemplo. (Entrevistado 04)

Ainda em relação à realização das provas, foi citado por um entrevistado que a consulta ao material bibliográfico, no início da Prova Escrita, também causa dúvidas pela falta de clareza.

A consulta de material na Prova Escrita gera um pouco de problema. Hoje em dia as pessoas compram poucos livros. Eu já participei de Bancas onde houve consenso para a utilização de notebook, mas eu particularmente sou contra. Eu acho que utilizando livros impressos, o candidato deixa mais claro pra Banca que tipo de material ele está buscando. Se é um Doutor na área, espera-se que aquele candidato tenha, pelo menos, adquirido os principais livros da área, até mesmo com a taxa de bancada do doutorado. Então eu acho que o material impresso deveria ser obrigatório, não sei se isso está bem claro. (Entrevistado 09)

Passando para a análise das dificuldades em relação à organização do processo e procedimentos burocráticos, os respondentes mencionaram, principalmente, problemas quanto à grande quantidade de documentos gerada durante a realização de um concurso, o que exige grande atenção por parte da Comissão Examinadora e do secretário para que não falte nada no processo:

E é uma papelada né? Aquele preenchimento daquelas planilhas com nota... o processo fica desse tamanho! Eu acho desnecessário. É muito papel! E aí um descuido que tu esqueça... porque quanto mais coisa tu tem pra fazer, mais propenso tu está pra errar. Teria que ter um meio de tentar simplificar um pouco, quanto mais complexo fica, mais chance tem de dar errado. (Entrevistado 03)

Um entrevistado também apontou como preocupação a forma como são recebidos os documentos comprobatórios para a Prova de Títulos, pois não há uma conferência exata de todos os documentos que estão sendo apresentados, somente a contagem de páginas e de volumes:

Também tem uma questão de segurança, na hora de receber os documentos, os títulos dos candidatos, às vezes a gente dá um recibo pro candidato dizendo quantas páginas ou quantos volumes ele entregou, mas às vezes não. Então isso pode causar insegurança, porque não tem como ter certeza do que exatamente ele entregou os originais, ele pode dizer que entregou um original que ele não entregou. (Entrevistado 05)

Quanto às dificuldades na questão de suporte e apoio oferecido para a realização do certame, foram citadas questões quanto à falta de suporte interno – dentro do próprio Departamento Didático – ao não se designar um secretário exclusivamente para se dedicar ao concurso, bem como a falta de suporte externo, quando surgem dúvidas mais específicas e há a necessidade de uma resposta imediata.

Quando surge alguma coisa, eu acho que a gente tem que ter um apoio maior, porque aí tu tem uma semana pra realizar o concurso, e aí tu tem que ficar ligando pra cá, ligando pra lá, pra ver se alguém te informa, e muitas vezes não querem te informar por escrito, esse tipo de coisa eu acho horrível, porque você está na frente dos candidatos, os candidatos estão ansiosos, estão loucos pela vaga e acham que tu está ali pra prejudicá-los, o que não é verdade, mas tu tem que fazer uma seleção né, então eu acho que tem que ter um suporte maior. (Entrevistado 03)

Em relação a todas as dificuldades detectadas pelas Comissões Examinadoras durante a realização dos concursos, e apontadas pelos respondentes durante as entrevistas, tais apontamentos auxiliarão na promoção de alterações nas normas previstas atualmente pela Resolução UFSM n. 020/2009.

As melhorias advindas das dificuldades apontadas atendem aos preceitos da *New Public Management*, que defende a adaptação de princípios do meio privado para aumentar a eficiência do modelo de gestão público, porém, sem abandonar totalmente os preceitos burocráticos (FERREIRA, 1996).

Por outro lado, os entrevistados foram questionados a citar também os aspectos positivos encontrados no atual processo de concursos para o Magistério Superior na UFSM, apontando o que, no entendimento deles, já estava bem estruturado. Novamente, para facilitar o entendimento, os itens mencionados foram agrupados nas categorias apresentadas pelo Quadro 10.

Notou-se que alguns aspectos que, anteriormente, haviam sido apontados como dificuldades enfrentadas durante a realização dos concursos, apareceram novamente, desta vez como aspectos bem estruturados do processo. As opiniões divergentes partiram de entrevistados diferentes e demonstram as distintas realidades entre as Unidades e Subunidades da UFSM.

Quanto à realização das provas, a Prova de Títulos foi a mais citada como aspecto bem estruturado atualmente, devido à tabela de avaliação e pontuação.

A atual tabela de avaliação da Prova de Títulos é um aspecto positivo, porque há grande evolução em comparação com a tabela da resolução anterior. (Entrevistado 10)

Também foram citados, como aspectos positivos, a realização da Prova Didática e da Prova de Defesa da Produção Intelectual.

Em relação à organização do processo e aos procedimentos burocráticos, foram apontadas como aspectos positivos, principalmente, a implantação da Resolução UFSM n. 020/2009, a organização das provas e das etapas do concurso, e a criação da Declaração de não impedimento para participação nas Comissões Examinadoras.

Eu acho que a Resolução atual é bastante completa e eu acho que pela Resolução dá pra perceber que a UFSM busca processos bem transparentes, processos onde o concurso ocorra da maneira mais correta possível. (...) Se eu fosse dar uma nota pra UFSM, eu acho que eu daria em torno de 8,5, uma nota boa, porque eu já fui em outros concursos, fora da UFSM, e realmente o último concurso que eu participei como Banca, que não foi aqui, foi muito desorganizado. A minha vontade era pedir pra cancelar tudo, de tão desorganizado que foi. (Entrevistado 09)

Um grande ponto positivo é a questão dos impedimentos. Outra coisa é a idoneidade, essa Resolução deixou o processo mais idôneo. (Entrevistado 11)

Em se tratando do suporte e apoio oferecido para a realização do concurso, foram citados como positivos o auxílio disponibilizado pelas secretarias dos Departamentos Didáticos e pela Administração da UFSM, o que, de certa forma, contradiz o que foi apontado como aspecto negativo, nas análises anteriores:

A Secretaria do Departamento é bem organizada também, a gente se prepara antes do concurso, o secretário é bem solícito e disponível. (Entrevistado 09)

A partir da análise de todas as respostas obtidas e visando facilitar a compreensão, elaborou-se, de forma resumida, um quadro comparativo entre as dificuldades e os aspectos bem estruturados apontados pelos entrevistados (Quadro 11).

Categorias de agrupamento	Principais dificuldades detectadas	Aspectos positivos durante o atual processo de concurso
<p>1. Durante a realização das provas</p>	<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 UFSM n. 020/2009; • 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; • Esclarecer que tipo de material 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, sem demorar para ser divulgado.
<p>2. Organização do processo e procedimentos burocráticos</p>	<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.
<p>3. Suporte e apoio disponibilizado para a realização do certame</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoio mais imediato da UFSM quando surgem dúvidas pontuais durante realização dos concursos; • Não haver a designação de um secretário para trabalhar exclusivamente no processo do concurso. 	<ul style="list-style-type: none"> • A disponibilidade da UFSM para auxiliar os Departamentos na realização dos concursos; • Existe bastante organização, as pessoas envolvidas ficam preocupadas que ocorra tudo bem no concurso; • A Secretaria do Departamento é bem organizada.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 11 – Resumo das principais características apontadas como aspectos positivos e negativos no atual processo de concurso para Docentes do Magistério Superior na UFSM

Através da análise do Quadro 11, pode ser observado que foram apontados os mais diversos aspectos acerca do que precisa ser melhorado e do que já está bem estruturado no que tange à organização e realização dos concursos para Professores do Magistério Superior na UFSM. Como foi citado anteriormente, nota-se 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 Departamentos Didáticos.

4.3.4 Etapa pós-realização do concurso

Os entrevistados também foram questionados quanto aos prazos estabelecidos pela Resolução UFSM n. 020/2009, se podem ser considerados satisfatórios ou se precisariam ser encurtados para atender melhor às demandas. Para 58% dos entrevistados, os prazos são considerados adequados, e até mesmo necessários, e não interferem no bom andamento do processo:

Em relação a isso, eu acho que não tem muito o que fazer... 30 dias para inscrições eu acho que está bom, porque dá tempo das pessoas que estão procurando concursos localizarem. O prazo de recurso, como é um concurso federal, pode vir gente de todo o lugar, as correspondências às vezes demoram a chegar, então eu acho que não tem muito o que fazer. Eu penso que, levando em conta que as pessoas vão ficar 30 ou 40 anos no Departamento, levar um mês a mais pra finalizar o concurso não faz tanta diferença assim. (Entrevistado 09)

Por outro lado, alguns entrevistados consideram que os prazos são ampliados demais, postergando a definição dos resultados e a contratação dos profissionais, e que alguns desses prazos deveriam ser revistos:

Muito elásticos. Temos sempre necessidade de contar com o novo docente em prazo curto. (Entrevistado 04)

Eu acho que prazo de recurso é uma semana, cinco dias úteis. Não tem por que eu ficar quinze dias esperando. Talvez até fazer os recursos via web também. (Entrevistado 11)

Um entrevistado, mesmo concordando com o estabelecimento dos prazos, acredita que não deveria ficar determinado o prazo máximo para início do concurso, em função de que, dependendo da época do ano, fica mais difícil de atender a esse prazo.

Eu acho que ter prazo pra tudo é bom, acho que tem que ter mesmo definido. Tendo prazo, o concurso é obrigado a ir andando. Mas já aconteceu assim pra nós, de o prazo final que tu tem pra fazer o concurso dava nas férias. E isso complicou bastante porque eu, por exemplo, tive que cancelar férias porque eu tinha que ser membro da Banca e o prazo estava terminando. Eu acho que, quando tivesse motivo, tu poderia esticar o prazo, se tu for lançar um edital em dezembro, tem que prever que a coisa vai... E são 90 dias corridos... se tem um feriadão já não dá, nos primeiros 30 dias

tem homologação de inscrições, de Comissão Examinadora... fica apertado. (Entrevistado 03)

Aos entrevistados, também foi perguntado se seria possível identificar alguma mudança no perfil dos candidatos dos concursos para docentes, a partir da implantação da Resolução UFSM n. 020/2009. A grande maioria dos Docentes (75%) afirmou que vem ocorrendo mudanças no perfil dos candidatos, contudo os entrevistados não souberam precisar se essas mudanças foram em função da nova normativa.

Das mudanças no perfil dos candidatos que mais foram citadas pelos respondentes, a que mais foi lembrada foi a participação de candidatos cada vez mais jovens e que concluíram seu doutorado há pouco tempo.

Eu acho que tem muitos candidatos ainda muito jovens, um pouco imaturos, com muita ânsia de querer entrar pra Universidade. (...) E às vezes os candidatos tem vindo com um currículo um pouco cru, e ele está muito na ânsia de entrar, já é Doutor com 28 anos... mas aí, com essas vagas do Reuni, estão tendo muitas oportunidades, pensam na estabilidade. Mas o que eu percebo, não em função da Resolução, mas em função do Reuni, é essa ânsia pelas oportunidades. (Entrevistado 09)

Mas quanto ao perfil, o que eu vejo são candidatos bastante jovens, mas principalmente, recém saídos do doutorado. Basicamente a nossa demanda é atendida por recém-doutores. (Entrevistado 06)

Além dessa característica, também foi citado, por mais de um entrevistado, que os candidatos estão se preparando cada vez mais para as provas e estão estudando a Resolução antes do concurso, o que faz com que cheguem ao período de provas sabendo exatamente em que serão avaliados:

A gente observa também alguns candidatos muito bem focados na Resolução, você vê que eles já vêm com os currículos catalogados conforme a Tabela da Resolução, procuram facilitar pra Banca, e a Banca vê isso com bons olhos, porque vê que o candidato está interessado. E os candidatos já vêm sabendo em tudo que eles serão avaliados. (Entrevistado 09)

Para finalizar, foi solicitado aos entrevistados que recomendassem sugestões visando à melhoria da operacionalização dos concursos para docentes. Objetivando facilitar a compreensão, todas as sugestões apresentadas pelos professores estão elencadas no Quadro 12. As sugestões foram divididas em dois grupos, em função do assunto a que se referem: sugestões em relação às provas e sugestões em relação aos procedimentos operacionais.

Categorias de agrupamento	Sugestões apresentadas pelos entrevistados
Em relação às provas	Prova de Títulos
	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a análise do Qualis de cada publicação, principalmente para currículos extensos; • Adotar um modelo para entrega do currículo, para facilitar a análise, exigindo a entrega nesse padrão; • O candidato já teria que indicar onde ele pontua, obedecendo a uma estrutura definida, e encaminhar os comprovantes dessa pontuação que ele está fazendo; • Exigir organização dos comprovantes e originais do currículo conforme as planilhas de pontuação; • Desclassificar os candidatos que apresentam documentos além do que é solicitado (comprovantes dos últimos 10 anos); • Levantar em consideração a especificidade de cada área na avaliação das publicações (na área das exatas, um artigo B1 já é um periódico internacional, na área das rurais e da saúde já existem periódicos nacionais avaliados como A1); • A pontuação dos artigos deveria levar em conta o fator de impacto dos periódicos e não a classificação Qualis, porque o fator de impacto é igual para todas as áreas; • Atribuir que 30% da nota será de caráter subjetivo, a critério da Banca, e 70% da nota será de caráter exclusivamente obtido pela pontuação do candidato.
	Prova de Defesa da Produção Intelectual
	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar um modelo para o Memorial Descritivo, para os candidatos saberem o que tem que ser feito; • Definir mudanças no Memorial, para permitir melhor interpretação dos candidatos sobre seus objetivos; • Realizar adaptações na Prova, verificando exatamente o que se quer com o Memorial Descritivo; • Deixar amarrado o comprometimento com políticas de Extensão; • Definir o número máximo de páginas para o Memorial Descritivo.
	Provas em geral
	<ul style="list-style-type: none"> • A Instituição deveria disponibilizar aparelhos para as gravações, para todos os Centros; • Voltar a filmar os concursos, pois possibilita reavaliar as provas se for preciso, até mesmo a questão da postura, da expressão; • Reduzir um pouco a burocracia; juntando algumas Atas; • A papelada pode ser um pouco enxugada, algumas Atas unificadas; • Suprimir algumas redundâncias no processo, como as Listas de Presença e Atas no 1º dia do concurso; • Adotar um <i>software</i> para facilitar a execução do concurso (a Unipampa utiliza um); • Disponibilizar um <i>software</i> ou planilha digital para agilizar e automatizar a produção de documentos; • Pensar numa gestão da execução informatizada, padronizada; • Estabelecer que os candidatos também assinem os envelopes das notas, além da Banca, por uma questão de transparência; • Desenvolver, em conjunto com a CPPD, uma avaliação com critérios padronizados pra todas as provas, pois isso não é prerrogativa do Centro; • As provas deveriam ser eliminatórias; • Tornar as provas Escrita e Didática eliminatórias.
Em relação aos procedimentos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma lista com instruções gerais, a ser entregue para todas as Bancas, antes de cada concurso; • Criar um documento padrão para facilitar a interpretação da Resolução, como orientações gerais; • A PROGEP poderia criar um banco de conhecimento, onde constariam respostas às principais/mais recorrentes dúvidas dos Departamentos Didáticos; • Alguns itens precisam ficar mais claros no Edital, porque às vezes ele referencia muito a Resolução, o Edital tem que ser bem pragmático, com afirmações claras, sem muitos rodeios; • Inscrições presenciais, porque se o candidato tem interesse, ele vai até o local; • Remunerar o docente que participa como Banca do concurso; • Que a Unidade determine, em portaria, um secretário específico para o concurso e que este profissional tenha capacitações para secretariar esta atividade; • A PROGEP deveria <u>convocar</u> e não <u>convidar</u> para os treinamentos, para professores e secretários; • Mais clareza nos regimentos apresentados pela Resolução; • Diminuir para cinco dias o prazo para recursos; • Deve ficar claro na Resolução que os diplomas obtidos no exterior precisam estar revalidados para poder pontuar na Prova de Títulos, e não somente no momento da posse dos aprovados.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 12 – Sugestões apresentadas pelos entrevistados, visando à melhoria da operacionalização dos concursos para docentes na UFSM

Em relação às provas, as sugestões que mais se repetiram entre os entrevistados foram: a adoção de um formulário padrão para a entrega dos títulos, padronizando a análise da pontuação e partindo da pontuação que o próprio candidato calculou; esclarecer melhor as regras da Prova de Defesa da Produção Intelectual, facilitando a preparação dos candidatos e, conseqüentemente, a análise da Comissão Examinadora; reduzir a burocracia, diminuindo a documentação gerada durante o certame; e criar um *software* que gerencie os documentos produzidos durante o concurso.

Quanto à adoção de um modelo para a entrega dos títulos e maiores esclarecimentos quanto a Prova de Defesa da Produção Intelectual, são alterações que necessitam de mudanças na Resolução UFSM n. 020/2009, portanto, carecem de uma análise institucional mais apurada, antes de qualquer autorização. Quanto à redução da documentação gerada durante o concurso, algumas sugestões nesse sentido já foram apresentadas no subitem 4.2. Em relação ao *software* para gerenciamento da documentação produzida durante o concurso, a partir da obtenção do resultado dessa pesquisa, buscou-se dar início a criação desse sistema, junto ao módulo de concursos no Sistema de Informações para o Ensino (SIE), através do trabalho conjunto entre PROGEP, Centro de Processamento de Dados (CPD), e Comissão Permanente do Vestibular (COPERVES).

O objetivo da primeira etapa de criação do *software*, que está sendo estudada e desenvolvida, é facilitar a realização dos processos de concurso do ponto de vista dos Departamentos Didáticos, pois está prevista a informatização de todas as Atas, Listas de Presença, Comprovantes e Planilhas geradas durante a realização das provas, além da informatização da homologação dos candidatos inscritos, da portaria de designação da Comissão Examinadora, da Declaração de não impedimento dos membros da Comissão Examinadora e da correspondência enviada aos candidatos a respeito da data e local das provas. Um desenho inicial de como poderá se apresentar o futuro sistema de gerenciamento encontra-se no Apêndice D.

Posteriormente, o objetivo da CCON/PROGEP é informatizar e interligar todas as etapas do concurso público para Professores do Magistério Superior, desde as inscrições dos candidatos até a inclusão dos empossados nos sistemas da UFSM, e ainda a interligação com o cálculo do BPEQ.

Tais melhorias vêm ao encontro do que propõe Farah (2006) ao afirmar que inovar significa adotar processos de gestão mais eficientes.

Passando à análise das sugestões que mais foram citadas, em relação aos procedimentos gerais que fazem parte do concurso, a solicitação mais mencionada foi a criação de um documento ou um banco de conhecimento com orientações gerais a respeito do processo de realização de um concurso, a ser disponibilizado aos Departamentos Didáticos e às Comissões Examinadoras. Também foram citadas como necessárias algumas alterações na Resolução UFSM n. 020/2009, como apresentar maior clareza nas normas, inclusive quanto à necessidade de revalidação dos diplomas obtidos no exterior já para a realização do concurso, e diminuir o prazo existente para pedido de recursos.

Quanto às alterações que demandam mudanças na Resolução, assim como foi mencionado anteriormente, são modificações que dependem, previamente, da devida análise institucional para serem, então, adotadas. Em relação à criação de um documento com orientações gerais a respeito da realização de concursos, destaca-se que já existia um Manual de Orientações Gerais, criado pela PROGEP, então PRRH, logo após a publicação da Resolução UFSM n. 020/2009. Esse Manual era distribuído aos servidores que participavam dos Encontros de Concurso Docente, como forma de auxiliar na abertura e realização dos processos de concurso.

Levando em consideração o resultado desse estudo, que apontou a necessidade de ampliação da divulgação desse material, o Manual foi, primeiramente, revisado e remodelado, além de ser disponibilizado em mais versões, objetivando atingir a totalidade de seu público-alvo.

Inicialmente, tendo como base o Manual de Orientações já existente, o material foi estudado, reorganizado e atualizado, inclusive contemplando as alterações constantes da Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

A nova versão do *Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior* foi disponibilizada para acesso irrestrito na *web*, na página da CCON/PROGEP, como pode ser observado através da Figura 7.

The image shows a screenshot of the PROGEP website. At the top, there is a navigation menu with links: INÍCIO, INGRESSO, QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO, AFASTAMENTO, QUALIDADE DE VIDA, APOIAMENTADORIA, DOCUMENTOS, SERVIDORES, and LINKS. Below the menu is a login section with fields for 'Siape:' and 'Senha:', and buttons for 'Logar' and 'Realizar Cadastro'. The main content area is divided into several sections:

- Sobre a PROGEP:** Includes links for UFSM, Histórico, Estrutura e Função, A Pró-Reitora, and Organograma.
- Coordenadorias:** Includes links for Pagamentos, Concessões e Registros, Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento, Concursos, and Qualidade de Vida.
- Funções de Assessoria:** Includes links for Assistente, Secretária, and Perícia Médica.
- Coordenadoria de Concursos:** Includes links for Informações Gerais, Núcleo de Concursos Docentes, and Núcleo de Concursos de Técnico-Administrativos.
- Núcleo de Concursos de Docentes:** Lists competencies such as organizing and publishing notices, and providing support to departments and candidates.
- Arquivos:** Lists various documents, including 'Resolução n. 020/2009 vigente', 'Lei n. 12.772, de 28 de outubro de 2012', 'Formulário de abertura de processo', and two versions of the 'Manual de Orientações Gerais' (print and electronic).

A red arrow points to the link for 'Manual de Orientações Gerais - Versão eletrônica' in the 'Arquivos' section.

Fonte: http://www.ufsm.br/progep/ccon_ncd.php

Figura 7 – Localização do *Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior*, na página da Coordenadoria de Concursos/PROGEP

Foram disponibilizadas duas versões digitais do Manual: a **versão para impressão** apresenta o arquivo em PDF, exibindo o Manual de forma sequencial, já configurado no formato A4, facilitando a impressão; a **versão eletrônica** está em HTML e apresenta o Manual sumarizado, para consultas rápidas na própria *web*, a partir da busca pelos capítulos disponibilizados no sumário, conforme demonstra a Figura 8.

The image shows a screenshot of the PROGEP website. At the top, there is a header with the logo 'PROGEP' and the text 'Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA'. Below the header is a navigation bar with links: INÍCIO, INGRESSO, QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO, AFASTAMENTO, QUALIDADE DE VIDA, APOSENTADORIA, DOCUMENTOS, SERVIDORES, LINKS. Below the navigation bar is a login section with fields for 'Siape:' and 'Senha:', and buttons for 'Logar' and 'Realizar Cadastro'. The main content area is titled 'Manual de orientações gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior'. On the left side, there is a sidebar menu with categories: 'Sobre a PROGEP' (UFESM, Histórico, Estrutura e Função, A Pró-Reitora, Organograma), 'Coordenadorias' (Pagamentos, Concessões e Registros, Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento, Concursos, Qualidade de Vida), and 'Funções de Assessoria' (Assistente, Secretaria, Perícia Médica). The main content area has a table of contents with links: APRESENTAÇÃO, ENCAMINHAMENTO DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONCURSO, PERÍODO DE INSCRIÇÕES, HOMOLOGAÇÃO DAS INSCRIÇÕES, COMISSÃO EXAMINADORA, REALIZAÇÃO DO CONCURSO, PERÍODO PARA RECURSOS, RESULTADO FINAL E NOMEAÇÕES, and DÚVIDAS E/OU CONTATO. Below the table of contents is a button 'Ver manual em versão PDF'. The 'APRESENTAÇÃO' section is expanded, showing text about the creation of the Banco de Professor Equivalente (BPEq) and the process of opening public contests.

Fonte: http://www.ufsm.br/progep/manual_concurso.php#titulo

Figura 8 – *Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior* – versão disponibilizada em HTML

Além das duas versões digitais, também foi confeccionada uma nova versão impressa, em formato de livreto, para facilitar o manuseio. Essa versão impressa será distribuída nas novas edições do Encontro de Concurso Docente, bem como poderá ser retirada na CCON/PROGEP. A versão impressa do Manual é apresentada no Apêndice E.

A implantação dessas sugestões vem ao encontro do que propõe o gerencialismo na Administração Pública, que busca concretizar ações que visem a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado, e o aumento da sua eficiência (FERREIRA, 1996).

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

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.

O Quadro 13 demonstra as principais características levantadas nos *sites* das universidades selecionadas, no que diz respeito à organização, normatização e padronização dos concursos públicos para Docentes do Magistério Superior.

(continua)

Instituição	Como se estrutura o setor de concursos	Inscrições	Formas de divulgação e pesquisa no site	Padronização dos critérios utilizados nas provas	Outros aspectos relevantes
Universidade de Brasília	Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação, dentro do Decanato de Gestão de Pessoas.	Somente via internet. Posteriormente, é solicitada a entrega do formulário de solicitação de inscrição, do comprovante de pagamento original, cópia do documento de identificação e 03 vias do Currículo Lattes, sem comprovações.	Os Editais de abertura são separados por ano. Dentro do ano, aparece a separação por número de Edital e área (cada área é um Edital diferente).	Os critérios e pesos da Prova Escrita, da Prova Oral para Defesa de Conhecimentos, da Prova de Títulos e da Prova Didática são padronizados para todas as áreas.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibiliza no site documentos de apoio para a execução do concurso, voltados para a Banca Examinadora e para os Departamentos Didáticos (planilhas, modelos de edital, de resposta de recurso, entre outros). - Disponibiliza um checklist, para uso do Departamento Didático, que deve ser anexado ao processo de concurso depois da realização do certame, confirmando que toda a documentação necessária está no processo. - Para a Prova de Títulos, os candidatos preenchem o Quadro de Atribuição de Pontos para a Prova de Títulos, onde previamente já pontuam conforme seus comprovantes. O Currículo Lattes não é avaliado.
Universidade Federal da Bahia	Coordenação de Desenvolvimento Humano, da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas.	Somente via internet. Homologação condicionada ao envio ou entrega do comprovante de inscrição, de pagamento e 04 vias do Curriculum Vitae documentado e do Memorial.	As vagas são separadas inicialmente por ano. Dentro do ano, o acesso é por categorias, como Editais, Homologação de Inscrições, Cronogramas, Bancas, Resultados, entre outros.	Os critérios e pesos da Prova Escrita, da Didática, da de Títulos e da de Defesa de Memorial podem ser alterados pelos Departamentos para cada vaga, devendo ser aprovados pela Congregação (equivalente ao Conselho do Centro). Aparecem publicados no site, complementando o Edital.	<ul style="list-style-type: none"> - A Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas disponibiliza no site um arquivo com "instruções sobre processos de concurso docente", onde consta o passo a passo dos processos, que documentos precisam ser juntados em cada fase do concurso, modelos de pareceres, entre outros.

Instituição	Como se estrutura o setor de concursos	Inscrições	Formas de divulgação e pesquisa no site	Padronização dos critérios utilizados nas provas	Outros aspectos relevantes
Universidade Federal de Minas Gerais	Os Editais são de responsabilidade do Gabinete do Reitor.	Inscrições presenciais ou facultativamente pelo correio (a critério do Departamento Didático). Para homologação, é preciso apresentar termo de requerimento de inscrição, documentos de identificação, comprovante de pagamento da inscrição e 07 cópias do Curriculum Vitae, sem comprovação.	Os editais são divulgados separados por Classe (Adjunto, Assistente, Titular...). Dentro da Classe, é possível pesquisar por concursos homologados, validades prorrogadas, editais retificados. É possível pesquisar os concursos por Unidade (equivalente ao Centro de Ensino).	Os critérios da Prova de Títulos são únicos para toda a UFMG, independente da área ou da Classe. Porém, o valor máximo de pontos para cada quesito a ser avaliado é estipulado pelo Departamento Didático, respeitando a faixa de pontuação-limite, estabelecida na Resolução vigente, e o total de 100 pontos. Os critérios da Prova Escrita e da Didática são desenvolvidos pela Comissão Examinadora. Há a opção de aplicação da Prova de Arguição de Memorial, de Arguição Oral ou de Apresentação de Seminário.	- A Comissão Examinadora é formada por 05 membros titulares e 02 suplentes. - Quando ocorre a divulgação dos resultados, cada Examinador calcula e pondera individualmente as notas de cada candidato, ou seja, cada Examinador terá sua lista de classificação dos candidatos. Será considerado aprovado o candidato que obtiver, de 03 ou mais Examinadores, a média igual ou superior a 70 pontos. O 1º colocado do concurso será o candidato que constar no topo da lista do maior número de Examinadores. Excluindo-se o 1º colocado, será classificado em 2º lugar o candidato que alcançar o maior número de posições no topo das listas dos Examinadores, dentre os candidatos remanescentes, e assim sucessivamente.
Universidade Federal de Pernambuco	Os concursos estão a cargo da Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos (Proacad).	Inscrição presencial ou via postal, desde que postada até o último dia de inscrições e recebida até 03 dias úteis após o encerramento das inscrições. Para homologação, o candidato deve enviar cópia autenticada dos documentos, requerimento de inscrição preenchido, comprovante do pagamento da inscrição e Curriculum Vitae documentado.	As vagas aparecem separadas por Edital. Dentro do Edital, as informações aparecem separadas por área (por vaga).	Os critérios da Prova Escrita e da Prova Didática ou Didático-Prática são publicados no Edital do concurso e as notas são atribuídas em percentual máximo, para cada critério. A pontuação e os critérios da Prova de Títulos são padronizados por Núcleos ou por Centros e são publicados na página do concurso para conhecimento dos candidatos.	- A UFPE homologa inscrições somente de candidatos que comprovem os títulos no momento da inscrição, sendo admitida a inscrição dos que possam comprovar o agendamento da defesa da tese dentro de um prazo máximo estipulado pelo Edital, desde que em programa de pós-graduação que atenda ao Perfil do Candidato, constante do Edital.
Universidade Federal de Santa Catarina	Responsabilidade da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP).	Inscrições somente via internet. Não é necessário encaminhar nenhuma documentação para homologação da inscrição.	As vagas são divididas por Edital. Dentro de cada Edital é possível visualizar as informações de cada vaga (Isenção de Pagamento, Homologação das Inscrições, Bancas Examinadoras, etc...).	Os critérios e pontuação da Prova de Títulos são padronizados e constam na Resolução que rege o concurso docente. Os critérios da Prova Escrita, da Prova Didática e da Prova de Apresentação Oral e Arguição do Memorial Descritivo (somente para Professor Adjunto) constam no Edital.	- Na Prova Escrita são sorteados dois pontos do Programa. Os candidatos têm uma hora para fazer consulta ao material bibliográfico e anotações. Após esse período, os candidatos têm quatro horas para responder a duas questões previamente elaboradas pela Banca, cada uma sobre um dos pontos sorteados, podendo utilizar as anotações anteriores. - A Prova de Títulos é calculada a partir de uma pontuação máxima, ponderando as notas dos outros candidatos conforme a melhor nota.

Instituição	Como se estrutura o setor de concursos	Inscrições	Formas de divulgação e pesquisa no site	Padronização dos critérios utilizados nas provas	Outros aspectos relevantes
Universidade Federal de São Carlos	A cargo do Departamento de Provimento e Movimentação (DePM), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe).	Inscrições via internet. Para homologação da inscrição é necessário enviar Ficha de Inscrição preenchida, comprovante de pagamento e comprovante dos requisitos exigidos pelo Edital. Poderá ser apresentado, somente para efeito de inscrição no concurso, documento provisório de cumprimento dos requisitos.	Primeiramente, as vagas são separadas por categoria (Professor Efetivo, Substituto e Técnico-Administrativos). Dentro da categoria, as vagas são visualizadas individualmente através de informações como o Departamento e a Área. As vagas podem ser filtradas por campus.	Os critérios e pesos da Prova Escrita, da Prova Didática, da Prova de Arguição do Plano de Trabalho em Ensino, Pesquisa e Extensão e da Prova de Títulos variam, sendo definidos conforme o Departamento e a área do concurso, mas todos estão publicados no Edital de abertura.	- A Prova Escrita e a Prova Didática são eliminatórias. - Além do Programa de Pontos, o Edital disponibiliza bibliografia recomendada.
Universidade Federal de São Paulo	Divisão de Recrutamento e Seleção, que faz parte do Departamento de Recursos Humanos, da Pró-Reitoria de Administração.	A inscrição tem etapa via internet (até a geração do boleto) e etapa presencial, com entrega de documento de identificação, comprovante de pagamento da inscrição, formulário de inscrição, 09 cópias do Currículo Lattes, 09 cópias do Memorial Descritivo e Circunstanciado (sendo somente 01 cópia da documentação comprobatória) e 09 cópias do Projeto de Pesquisa.	As vagas são divulgadas no site por campus, não por edital. Todas as informações divulgadas (data das provas, resultados dos concursos, candidatos inscritos...) são separadas por campus.	O Edital traz os critérios e pesos das provas. A Prova Prática e a Prova Escrita são opcionais, a critério do Departamento Didático. A Prova Didática e de Arguição de Memorial são obrigatórias.	- Ao efetuar uma consulta, as vagas não aparecem ordenadas de forma cronológica, nem por área, ou Departamento. Também não há como saber se a vaga é para docente permanente ou temporário sem abrir o Edital. - Não aplicam Prova de Títulos. Os títulos, experiências e publicações são avaliados na Prova de Arguição de Memorial. - Todas as provas são eliminatórias.
Universidade Federal do Paraná	A cargo do Núcleo de Concursos, que faz parte da Pró-Reitoria de Graduação.	Presenciais ou via Sedex (se postado até 05 dias antes de findar o prazo de inscrições). É preciso encaminhar cópia do documento de identificação, do requerimento de inscrição, do comprovante de pagamento e do Curriculum Vitae, não documentado, de acordo com a sequência da Tabela de Pontuação da Prova de Títulos.	Primeiramente, os editais são divididos em vagas do quadro permanente e contratações temporárias. As vagas permanentes podem ser pesquisadas pelo número do Edital, pela área e pelo período de inscrições.	Os critérios da Prova Escrita, da Prova Prática (opcional), da Prova Didática e da Prova de Defesa da Produção Intelectual são divulgados em Edital pela Comissão Julgadora. Os critérios da Prova de Análise de Currículo fazem parte de uma Resolução, sendo padronizados para toda a Universidade.	- Na página onde constam os resultados dos concursos é possível fazer uma pesquisa pelo nome do candidato. - O candidato nomeado em regime de dedicação exclusiva deverá apresentar, no prazo máximo de 60 dias após a posse, projeto de pesquisa ou extensão que será apreciado e aprovado pela unidade de lotação. - Dos membros da Banca, obrigatoriamente o docente mais antigo e em atividade no magistério na UFPR será o presidente da Comissão Julgadora, e o mais "novato" será o relator (secretário).
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Em cada campus existe um Setor de Admissão Docente, vinculado à Direção Geral.	Inscrições presenciais ou via correio, desde que a postagem da documentação seja feita até o último dia das inscrições. É preciso encaminhar 07 ou 05 cópias do Curriculum Vitae	As publicações são separadas por concursos em andamento e encerrados. Dentro do link do Edital, há um quadro, separando as informações, onde	Os critérios da Prova de Títulos são estabelecidos por Centro e aparecem divulgados na página do concurso. Os critérios da Prova Escrita, da Prova Didática, da Prova Prática (opcional), e	- A Comissão Julgadora para as Classes de Titular e Adjunto tem 05 membros efetivos e 02 suplentes. Para Assistente e Auxiliar, tem 03 efetivos e 02 suplentes. - Na Prova Escrita são sorteados 03 pontos do Programa. Os candidatos têm uma hora para fazer consulta

Instituição	Como se estrutura o setor de concursos	Inscrições	Formas de divulgação e pesquisa no site	Padronização dos critérios utilizados nas provas	Outros aspectos relevantes
		(Professor Adjunto ou Assistente), 07 ou 05 cópias do Memorial Descritivo e o comprovante do pagamento da inscrição.	aparecem links para consulta de todas as etapas, como divulgação da Comissão Examinadora, das inscrições homologadas, e as orientações específicas de cada área.	Prova de Arguição de Memorial não aparecem claramente.	ao material bibliográfico e anotações. Após esse período, são quatro horas para responder a até 05 questões previamente elaboradas pela Banca, sobre os pontos sorteados. - Quando ocorre a divulgação dos resultados, cada Examinador calcula e pondera individualmente as notas de cada candidato, ou seja, cada Examinador terá sua lista de classificação dos candidatos. O 1º colocado do concurso será o candidato que constar no topo da lista do maior número de Examinadores. Excluindo-se o 1º colocado, será classificado em 2º lugar aquele que alcançar o maior número de posições no topo das listas dos Examinadores, dentre os candidatos remanescentes, e assim sucessivamente.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	A cargo da Coordenadoria de Concursos, Mobilidade e Acompanhamento, que faz parte do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, dentro da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.	Inscrições via internet. São homologadas mediante a confirmação do pagamento.	As publicações são separadas por Edital. Dentro do Edital, há um quadro separando as vagas, onde aparecem links para consulta de todas as etapas, como divulgação da Comissão Examinadora, das inscrições homologadas, e as orientações específicas da área.	Os critérios da Prova de Títulos são estabelecidos por Centro e aparecem divulgados na página do concurso. Os critérios da Prova Escrita, da Prova Didática, da Prova Prática (opcional), e Prova de Defesa da Produção Intelectual não são padronizados, apenas o peso de cada prova.	- Disponibiliza no site um formulário padrão para solicitação de abertura de concurso, com as informações necessárias. - Disponibiliza no site uma planilha para o lançamento das notas e nomes dos candidatos, que calcula automaticamente as médias finais e a classificação. - Consta no site documento com a discriminação das etapas e orientações para a realização dos concursos.
Universidade Federal Fluminense	Coordenação de Pessoal Docente (CPD), vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Inscrições via internet. É preciso enviar cópia digitalizada do comprovante da titulação exigida, cópia do Currículo Lattes e cópia da GRU paga.	As publicações aparecem separadas por: vagas previstas, inscrições abertas, em andamento, encerradas e concursos homologados. Cada vaga abre separadamente apresentando as informações pertinentes.	Os critérios da Prova de Títulos estão definidos em Resolução, porém a ponderação de cada grupo fica a critério do Departamento. A Prova Escrita e a Prova Didática não apresentam critérios e notas pré-estabelecidos.	- Na página dos concursos é possível fazer uma busca pelo número da Portaria de Nomeação e pelo nome do candidato. - Disponibiliza bibliografia recomendada, nas informações sobre o concurso.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 13 – Características dos concursos públicos para Docentes do Magistério Superior em outras IFES brasileiras

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 universidades pesquisadas, em sete delas o setor faz parte da unidade ou órgão de gestão de pessoas. Na UFMG, o acompanhamento dos Editais é realizado diretamente pelo Gabinete do Reitor, semelhante à estrutura apresentada pela UFRJ, onde existe um Setor de Admissão Docente, vinculado à Direção Geral de cada *campus*. Em outras duas Instituições pesquisadas, a responsabilidade pelos certames fica com a Pró-Reitoria de Graduação, que centraliza todos os tipos de seleções realizadas.

Quanto às formas de inscrição dos candidatos nos certames, duas modalidades se destacaram: seis universidades utilizam inscrições somente via internet, vinculado ou não ao envio posterior de documentação comprobatória via postal; e quatro instituições permitem inscrições presenciais ou via postal, à escolha do candidato. Há ainda um sistema misto, adotado pela UNIFESP, onde há uma etapa via internet e uma etapa presencial, para entrega de documentação.

Em relação à solicitação de envio de documentação comprobatória do currículo, bem como da comprovação, no momento da inscrição, dos requisitos de escolaridade exigidos pelo Edital, chamou a atenção que cinco das onze Instituições pesquisadas adotem essas exigências, tendo em vista o dispositivo legal que consta do parágrafo único do Art. 19 do Decreto n. 6.944, de 21 de agosto de 2009, que diz:

A escolaridade mínima, e a experiência profissional, quando exigidas, deverão ser comprovadas no ato de posse no cargo ou emprego, vedada a exigência de comprovação no ato de inscrição no concurso público ou em qualquer de suas etapas, ressalvado o disposto em legislação específica (BRASIL, 2009).

Em se tratando das formas de divulgação e pesquisa dos Editais no *site* das Instituições, as formas adotadas se mostraram bastante diversificadas: três utilizam a separação inicial por Edital, ou seja, inicialmente, é preciso clicar em um número de Edital disponível para acessar as informações publicadas, como as áreas, o prazo de inscrições, se são vagas do quadro permanente ou contratações emergenciais, entre outras; outras três adotam como critério inicial de pesquisa se as vagas são para professores do quadro permanente ou para professores substitutos/temporários; duas utilizam o ano do Edital como primeiro critério de categorização das informações publicadas; duas separam as informações considerando os concursos em andamento e os concursos encerrados; e uma adota a separação das informações por *campus* da vaga.

Essa diversidade de formas de pesquisa das vagas nos *sites* demonstra as inúmeras maneiras de dar publicidade às informações sobre os concursos, ficando a critério de cada Instituição adotar o modelo que melhor atenda às necessidades de seu público. Porém, quando são permitidas mais de uma forma de acesso às vagas, a pesquisa torna-se mais dinâmica e adequada aos diversos usuários, como foi possível visualizar na UFSCAR e na UFMG, que apresentam mais de uma forma de agrupar as vagas durante a pesquisa.

Cabe ressaltar que a pesquisa em alguns *sites* foi dificultada pela maneira com que as informações se encontram divulgadas. Em alguns casos é preciso pesquisar bastante até encontrar o local onde estão publicadas as informações das vagas, pois não aparecem *links* claros e visíveis sobre o assunto.

Houve, também, muitas semelhanças entre as IFES quanto aos tipos de provas adotados na seleção de Docentes. Todas as pesquisadas utilizam a Prova Escrita, a de Títulos e a Didática como formas de avaliação dos candidatos, aparecendo pequenas diferenças nas nomenclaturas das provas. 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 de Arguição de Memorial. Esse tipo de prova é utilizado em nove das onze universidades pesquisadas.

Além das semelhanças elencadas acima, é preciso destacar que cada Instituição apresenta também diferenciais, aspectos relevantes não tão repetitivos entre elas, que estão descritos na última coluna do Quadro 13. A 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 UFBA e a UFRGS adotam ideia semelhante, pois disponibilizam um documento com instruções sobre os processos de concurso docente, onde está descrito o passo a passo do processo, bem como quais os documentos precisam ser

confeccionados em cada fase do certame, para uma correta organização final da documentação.

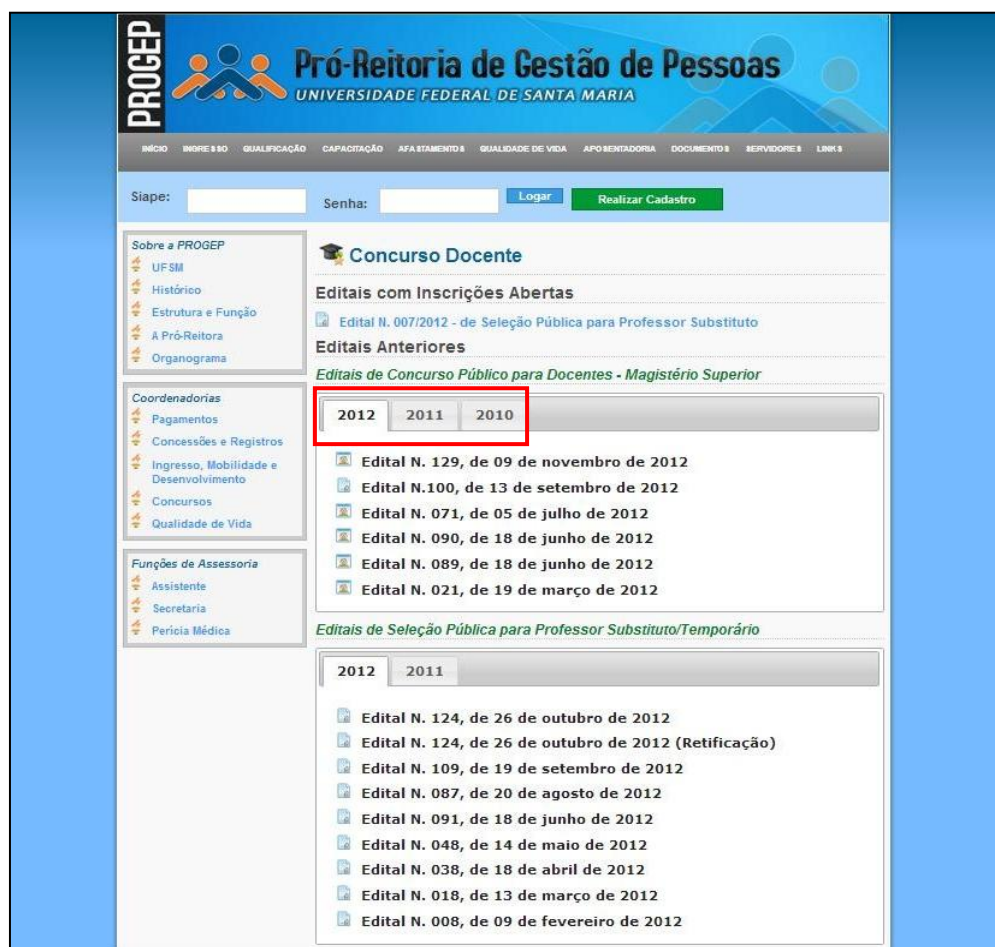
A UFRGS também disponibiliza em seu *site* um formulário padrão para solicitação de abertura de concurso, que deve ser preenchido por todos os Departamentos que encaminham processos para preenchimento de vagas. Nesse formulário estão apontadas todas as informações pertinentes e necessárias para dar início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

Após concluir a pesquisa no *site* das onze universidades, algumas sugestões podem ser apontadas para implantação na UFSM, visando melhorar aspectos pontuais:

- a) Adoção de outras formas de pesquisa das vagas na página dos concursos, além das formas atuais, que são a pesquisa pela situação do Edital (inscrições futuras, encerradas ou em andamento) e pelo número do Edital, visando oferecer buscas mais dinâmicas e direcionadas aos interessados. Para tanto, a página da PROGEP passou a contar com a pesquisa por ano de abertura do Edital, conforme demonstra a Figura 9.



Fonte: http://www.ufsm.br/progep/concurso_docente.php

Figura 9 – Forma de pesquisa de concursos para docentes no site da PROGEP/UFSM

Outras opções de pesquisa a serem adotadas pela UFMS seriam pelas áreas dos concursos ou por Unidade de Ensino das vagas, porém, tais alterações dependem de prévias modificações na forma de publicação dos Editais, que atualmente são publicados contemplando a abertura de diversas áreas para vários Departamentos Didáticos, no mesmo Edital. Para possibilitar as pesquisas pelas vagas de acordo com a área do concurso ou pela Unidade de Ensino, seria necessário confeccionar Editais individualizados, cada um atendendo a uma vaga específica.

- b) A UFMS já adota um modelo de *checklist* para conferência final do processo, após a realização do concurso, com o objetivo de evitar a falta de algum documento importante ao certame e, conseqüentemente, a tramitação excessiva do processo do concurso para correções. Tal documento encontra-se no Anexo A, deste trabalho. Contudo, esse *checklist* não é de caráter

obrigatório, o que diversas vezes faz com que os Departamentos não o utilizem como deveriam. Como sugestão, fica a pertinência de tornar o *checklist* final do processo um documento obrigatório. Para tanto, primeiramente se faz necessário uma análise dos documentos indispensáveis a uma correta instrução do processo de concurso docente, feita em conjunto com os relatores da Comissão de Legislação e Normas do CEPE, última instância a dar parecer sobre a homologação dos concursos. Esta análise é importante para formalizar um *checklist* com a lista de documentos realmente essencial e necessária para uma correta instrução processual.

- c) Disponibilização das portarias de nomeação ou carta de convocação de candidatos na página do respectivo concurso, levando em consideração também a padronização com a divulgação dos concursos de Técnico-Administrativos da UFSM, que já adotam a publicação das convocações.

Tais sugestões de alteração nos procedimentos adotados atualmente pela UFSM, baseadas nas experiências de outras IFES brasileiras, apoiam o pensamento de Afuah (2003) sobre inovação, pois o autor afirma que as inovações se utilizam de novos conhecimentos para oferecer produtos e serviços diferentes em uma Instituição, mesmo que outras organizações já adotem tais modelos.

Com a adoção das sugestões acima citadas objetiva-se a melhoria e aperfeiçoamento de diversos aspectos que fazem parte da realização dos concursos públicos para Docentes do Magistério Superior na UFSM, que poderão reverter em benefícios para os candidatos, as Comissões Examinadoras, os Departamentos Didáticos e a CCON/PROGEP.

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 na UFSM. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso. Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi classificada como qualitativa e quantitativa, de natureza descritiva.

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 avanços e melhores resultados para o contexto público, que apresenta carência de estudos a respeito da melhoria de processos na gestão.

Portanto, a presente pesquisa almejou contribuir de forma significativa para a melhoria dos processos de concursos do Magistério Superior na UFSM, através da proposição de sugestões relevantes que auxiliem numa melhor operacionalização das tarefas envolvidas.

Para atingir o objetivo principal, foram elencados quatro objetivos específicos: (1) Realizar um levantamento de todos os concursos públicos docentes realizados pela Instituição, a partir da vigência da Resolução UFSM n. 020/2009 e fazer um diagnóstico dos certames; (2) Mapear as etapas que compõem o processo de abertura e realização de concurso para a carreira do Magistério Superior na UFSM; (3) Identificar as principais dificuldades e facilidades detectadas durante a realização dos concursos, sob a perspectiva dos membros das Comissões Examinadoras; (4) Identificar que práticas são adotadas por outras IFES brasileiras quanto à realização dos certames docentes.

O primeiro objetivo específico foi atingido através da análise documental realizada nos processos de concurso para Docentes do Magistério Superior na UFSM, desde a implantação da Resolução UFSM n. 020/2009, além de outros documentos e relatórios gerados pela PROGEP. Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa, através de planilhas elaboradas no Microsoft Excel 2010.

O segundo objetivo específico foi alcançado a partir da observação participante, análise documental e conversas com os outros servidores lotados na CCON/PROGEP. Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa e geraram o mapeamento completo do fluxo do processo de concurso docente.

O terceiro objetivo específico foi atingido através da realização de entrevistas com Docentes que já atuaram como membros titulares de Comissões Examinadoras. Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, utilizando-se da análise de conteúdo.

O quarto 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. Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, através de planilhas elaboradas no Microsoft Excel 2010.

Todas as sugestões e contribuições propostas por essa pesquisa estão elencadas, de forma resumida, no Quadro 14, bem como a indicação das principais unidades ou sujeitos beneficiados pelas mudanças, a situação atual de cada sugestão e a localização do documento neste trabalho, se for o caso.

Do total de sugestões e contribuições recomendadas por este trabalho, três já foram implantadas e duas estão em fase de implantação, restando cinco a serem analisadas para posterior implantação.

Ressalta-se a relevância da informatização do processo de concurso docente na UFSM, já em estudo, sendo necessária, por parte da Instituição, a priorização de desenvolvimento e implantação desse projeto junto ao CPD e demais Unidades envolvidas.

Sugestões e contribuições	Principais atingidos pelas mudanças propostas	Situação atual da sugestão ou contribuição	Localização neste trabalho
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	Apêndice C
Mapeamento total do fluxo do processo de concurso, desde a origem da vaga até a homologação do resultado no DOU.	Todos os envolvidos no processo de realização de concursos docentes	Concluída	Apêndice B
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 na UFSM	Comissões Examinadoras e Departamentos Didáticos	Concluída	Apêndice E
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	Apêndice D
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	Anexo A
Disponibilizar as portarias de nomeação ou carta de convocação de candidatos na página do respectivo concurso.	Candidatos	A ser analisada	---

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 14 – Sugestões e contribuições indicadas por esta pesquisa e a situação atual quanto à implantação

Além das sugestões recomendadas pela pesquisa no Quadro 14, diversas outras sugestões foram apresentadas pelos docentes entrevistados, todas elas expostas no Quadro 12, e tais propostas merecem uma análise futura da UFSM 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.

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 UFSM, 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 UFSM.

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 CCON.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), n. 10, 1997.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

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

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

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>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

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>.

Acesso em: 20 fev. 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**: dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 18 fev. 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**: dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm. Acesso em: 13 mar. 2012.

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>. Acesso em: 14 mar. 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto n. 6.944, de 21 de agosto de 2009**: Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos [...]. 2009. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm>. Acesso em: 12 nov. 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012**: dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal [...]. 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm. Acesso em: 13 fev. 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960**: cria a Universidade Federal de Goiás, e dá outras providências. 1960. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/LEI%20N%203.834%20C,%20cria%20a%20UFG%20e%20UFSM.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP: v. 120, n.1, p. 07-41, jan./abr. 1996.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. p. 21-38. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de Governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Bookman, 2005.

CORREIA, K.S.A.; LEAL F.; ALMEIDA, D. A. A. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: **Anais do XXII ENEGEP** – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais Eletrônicos. Curitiba, PR. 2002.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 600 p.

DE PAULA, A. P. P. Administração pública gerencial e construção democrática no Brasil: uma abordagem crítica. In: **Anais do XXV ENANPAD** – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Campinas, 2001. 01 CD-ROM.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Manual de Orientação**: 15^o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. 2010. Disponível em: http://inovacao.enap.gov.br/images/Documentos/manual_orientacao_15_concurso_s em.pdf. Acesso em: 12 fev. 2012.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FADUL, E. M. C.; SILVA, M. A. M. da. Limites e possibilidades disciplinares da administração pública e dos estudos organizacionais. In: **Anais do XXXII ENANPAD** - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2008. 01 CD-ROM.

FARAH, M. F. S. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. p. 41-76. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FERLIE, E. et al.. **A Nova Administração Pública em ação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília/ENAP, 1999. 468 p.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP: v. 120, n. 3, p. 05-33, set./dez. 1996.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economist of industrial innovation**. 3. Ed. London: Pinter Publishers, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRYNSZPAN, F. A internacionalização da inovação empresarial brasileira. **Parcerias Estratégicas**, Edição Especial, Brasília: v.15, n. 31, p. 107-124, jul./dez. 2010.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1996.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. In: **Anais do II ENEO** – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, ANPAD, Recife, 2002. 01 CD-ROM.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. p. 75-121. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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.

LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

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=. Acesso em: 12 fev. 2012.

MEDEIROS, P. H. R. et al.. A implantação das organizações sociais pelo Governo Federal Brasileiro. In: **Anais do IX Congresso Coppead de Administração**, Rio de Janeiro, 2002. 01 CD-ROM.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: **Anais do XXV ENEGEP** – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005.

MELLO, S. M. M. **Inovação no Setor Público**: o programa de Educação Fiscal na Secretaria da Fazenda de Minas Gerais. 2007. Disponível em: <http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/575>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MELO, M. H. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. 41 f. Monografia (Especialização em Contabilidade e Auditoria Pública), Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, São Paulo, ABEP, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A Escola empreendedora: a formação da estratégia como um processo visionário. In: **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Cap. 05, p. 97-114. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASSUNO, M. Inovação na administração pública estadual: o 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do estado de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP: v. 58, n. 1, p. 77-96, jan./mar. 2007.

NEUMAN, L. W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Finep (tradução de Flávia Gouveia): 3. Ed., 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organizações & métodos**. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, U. R. de; PAIVA, E. J. de; ALMEIDA, D. A. de. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. **Produção**, São Paulo, v. 20, n. 1, mar. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 jan. 2013.

PAIM R. et al.. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, fev. 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M.. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REZENDE, F. da C. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSENFELD, R.; SERVO, J. C. Facilitating innovations in large organizations. p. 28 39. In: HENRY, J.; WALKER, D. **Managing innovation**. London: Sage Publications, 1991.

RUF. Ranking Universitário Folha. **Metodologia**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/metodologia/>>. Acesso em 10 out. 2012.

SANTOS, T. S. dos. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, n. 21, p. 120-156, jan./jun. 2009.

SCHUMPETER, J. **Business cycles**. New York: McGraw Hill Books, 1939.

_____. **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.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP: v. 56, n. 3, p. 259-276, jul./set. 2005.

SLACK, N; CHAMBERS, S; HARLAND, C; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

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>>. Acesso em: 10 out. 2012.

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

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

UAB. Universidade Aberta do Brasil. Brasil. **Histórico da UAB**. Brasília, [2010?]. Disponível em: http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=2 1. Acesso em: 12 fev. 2012.

UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Resolução N. 020/2009:** Regulamenta o Concurso Público para ingresso no Quadro do Magistério Superior da Universidade Federal de Santa Maria, com as alterações das Resoluções N. 021/2009, N. 005/2010, N. 006/2010, N. 020/2010 e N. 031/2011. Santa Maria, 2009. Disponível em: <http://www.ufsm.br/progep/docentes/0212012/arquivos/reso.pdf>. Acesso em: 20 set. 2012.

UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Santa Maria, 2011. 262 p. Disponível em: <

<http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPLIN/PDI-2011-2015.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em <http://feb.ufrgs.br/feb/objetos/991496>. Acesso em: 12 jul. 2012.

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

ANEXO

Anexo A – Checklist de documentação – processo de concurso docente

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA				
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS				
CHECKLIST DE DOCUMENTAÇÃO PARA MONTAGEM FINAL DE PROCESSO DE CONCURSO DOCENTE (a partir do Memorando da PROGEP que encaminhou o Processo ao Centro de Ensino para a realização do concurso)				
DEPARTAMENTO:				
ÁREA:				
EDITAL DE ABERTURA:				
	DOCUMENTO	PÁGINA NO PROCESSO	OK DO DEPTO	OK DA PROGEP
1	Ata do Conselho do Centro aprovando as Planilhas de Avaliação da Prova Escrita, Didática e Prática (quando for o caso)			
2	Modelo das Planilhas de Avaliação da Prova Escrita, Didática e Prática (quando for o caso)			
3	Documentação de inscrição dos candidatos (ficha de inscrição, cópia do documento de identidade e GRU com comprovante de pagamento original)			
4	Lista de inscrições homologadas pelo Departamento			
5	Portaria de designação da Comissão Examinadora			
6	Declaração de não impedimento dos 05 membros da Comissão Examinadora			
7	Comunicado aos candidatos sobre data e local do concurso e Avisos de Recebimento originais			
8	Ata - Instalação da Comissão Examinadora			
9	Ata - Instalação do Concurso Público			
10	Lista de Presença - Instalação do Concurso Público			
11	Ata - Entrega dos Títulos e Memorial Descritivo			
12	Lista de Presença - Entrega dos Títulos e Memorial Descritivo			
13	Comprovante de entrega de documentos de cada candidato para a Prova de Títulos e Memorial Descritivo (pode ser o mesmo comprovante para as duas entregas)			
14	Ata - Sorteio da ordem de leitura da Prova Escrita e da ordem do sorteio do ponto da Prova Didática			
15	Lista de Presença - Sorteio da ordem de leitura da Prova Escrita e da ordem do sorteio do ponto da Prova Didática			
16	Ata - Prova Escrita			
17	Lista de Presença - Prova Escrita			
18	Programa de pontos do Concurso, assinado pela Comissão Examinadora			
19	Cronograma do concurso			
20	Ata - Leitura da Prova Escrita e divulgação do cronograma do concurso			
21	Lista de Presença - Leitura da Prova Escrita			
22	Prova Escrita original dos candidatos			
23	Cédulas de Avaliação da Prova Escrita por candidato e por examinador (com notas por critério e nota final)			
24	Ata - Sorteio do ponto da Prova Didática			
25	Lista de Presença - Sorteio do ponto da Prova Didática			
26	Comprovante de sorteio do ponto da Prova Didática			
27	Ata - Prova de Títulos			

28	Planilha auxiliar da Prova de Títulos - ponderações (planilha separada por grupos, conforme Art. 28 e 29 da Resolução 020/2009 - UFSM)			
29	Cédulas de Avaliação da Prova de Títulos - uma por candidato, com a assinatura dos 3 membros da Comissão Examinadora (com notas por critério e nota final)			
30	Ata - Prova Didática			
31	Lista de Presença - Prova Didática			
32	Cédulas de Avaliação da Prova Didática por candidato e por examinador (com notas por critério e nota final)			
33	Ata - Defesa da Produção Intelectual			
34	Lista de Presença - Defesa da Produção Intelectual			
35	Modelo de Critérios de Avaliação da Prova de Defesa da Produção Intelectual - assinado pelos 03 membros da Comissão Examinadora			
36	Memorial Descritivo de cada candidato			
37	Cédulas de Avaliação da Prova de Defesa da Produção Intelectual por candidato e por examinador (com notas por critério e nota final)			
38	Ata - Prova Prática (se for o caso)			
39	Lista de Presença - Prova Prática (se for o caso)			
40	Cédulas de Avaliação da Prova Prática por candidato e por examinador (com notas por critério e nota final)			
41	Ata - Divulgação dos resultados do Concurso Público			
42	Lista de Presença - Divulgação dos resultados do Concurso Público			
43	Planilha final com as notas dos candidatos			
44	Ata - Parecer Final da Comissão Examinadora			
45	Ata do Colegiado do Departamento aprovando o resultado do concurso			
46	Ata do Conselho do Centro aprovando o resultado do concurso			
47	CD's com gravação das Provas Didática e de Defesa de Produção Intelectual			
	* Enviar os currículos dos candidatos à PRRH juntamente com o Processo			
	* Conferir se não faltam assinaturas nos documentos;			
	* Conferir se todas as páginas estão carimbadas e assinadas.			

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

ROTEIRO DE ENTREVISTA – DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

I – Etapa pré realização do concurso

1. Considerando as Comissões Examinadoras de concursos para docentes em que você participou desde a mudança da Resolução, no momento da instalação e do início do concurso, qual a sua opinião sobre a forma como se apresentava o processo do concurso, em termos de documentações? (Devidamente instruído até aquela etapa, com os ARs dos candidatos, cópia da Portaria de designação da Comissão Examinadora, entre outros documentos?)
2. Você já participou de algum treinamento oferecido pela PRRH sobre concurso docente e a Resolução 020/2009? Em caso afirmativo, como você avalia o treinamento? Em caso negativo, quais as razões que motivaram a sua não participação?
3. Qual a sua opinião sobre a forma de inscrições dos candidatos proposta a partir da Resolução 020/2009 (inscrições via internet)?

II – Durante a realização do concurso

4. Qual a sua opinião sobre a logística oferecida para realização do concurso (equipamentos, condições físicas, estrutura), elas atenderam as necessidades do certame?
5. Como você vê a estrutura de provas proposta pela UFSM para os concursos de docentes? Os tipos de prova são adequados à realidade e necessidade da UFSM?

6. Na sua percepção, quais as principais dificuldades detectadas pelas Comissões Examinadoras durante a realização dos concursos para docentes na UFSM?

7. O que podemos citar como aspecto positivo durante o atual processo do concurso docente na instituição? O que já está bem estruturado?

III – Etapa pós realização do concurso

8. Qual a sua opinião sobre os prazos previstos pela Resolução 020? São satisfatórios, são muito elásticos?

9. Você consegue identificar alguma mudança no perfil dos candidatos dos concursos para docentes da UFSM, a partir da adoção da Resolução 020/2009?

10. Quais as suas sugestões quanto a melhoria e otimização do processo de operacionalização do concurso para docentes?

IV – Perfil do respondente

a. Idade: _____

b. Sexo: _____

c. Cargo: _____

d. Escolaridade: _____

e. Instituição: _____

f. Tempo de serviço na UFSM: _____

g. Centro de Ensino de lotação: _____

h. De quantas Comissões Examinadoras de concurso para docente do Magistério Superior já participou na UFSM, depois da implantação da Resolução UFSM n. 020/2009? _____

Apêndice C – Modelo de formulário de solicitação de abertura de concurso para docentes



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Encaminhamos processo para abertura de concurso público para docente do Magistério Superior, conforme dados abaixo:

<u>DADOS DA(S) VAGA(S)</u>		
UNIDADE/SUBUNIDADE:		
NÚMERO DE VAGAS:	CLASSE:	REGIME DE TRABALHO:
ORIGEM DAS VAGAS (aposentadoria, exoneração, Reuni...):		
ÁREA/SUBÁREA (conforme Tabela CNPQ):		
REQUISITOS:		

<u>DADOS DO DEPARTAMENTO DIDÁTICO</u>	
ENDEREÇO:	
TELEFONE:	PESSOA PARA CONTATO:
E-MAIL:	

Haverá Prova Prática? () Sim () Não	<i>Caso haja Prova Prática, deve-se anexar ao processo as orientações para a realização da Prova, conforme §6º do Art. 23 da Resolução 020/2009.</i>
---	--

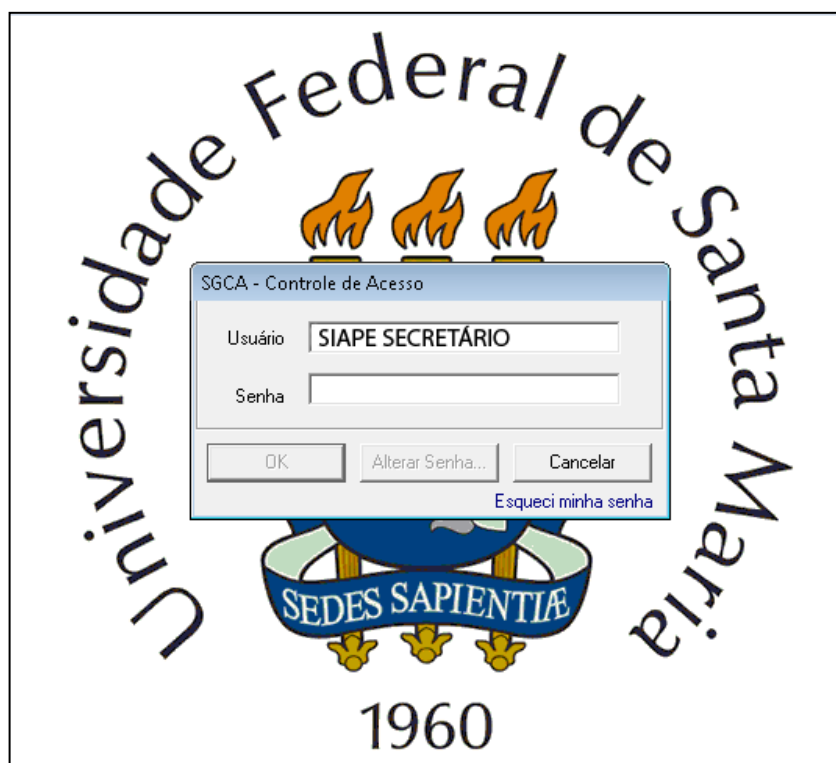
Ciência do Chefe do Departamento: (assinatura e carimbo)		Data:
De acordo da Direção da Unidade: (assinatura e carimbo)		Data:

Anexar a este formulário:

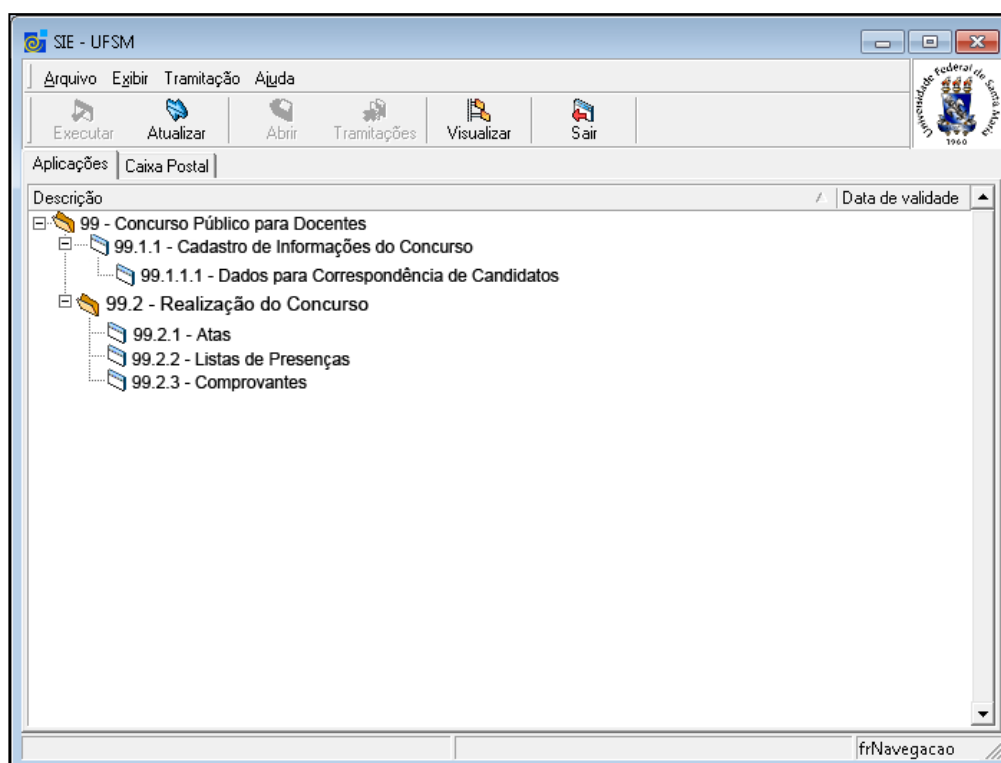
- Programa de Pontos do concurso;
- Ata e lista de presença da reunião do Colegiado Departamental onde foram aprovados a área do concurso e o programa de pontos;
- Ata do Conselho da Unidade de Ensino aprovando as planilhas de avaliação das Provas Escrita e Didática e modelos das planilhas de avaliação aprovadas.

Apêndice D – Protótipo (telas) do sistema de gestão de concursos públicos

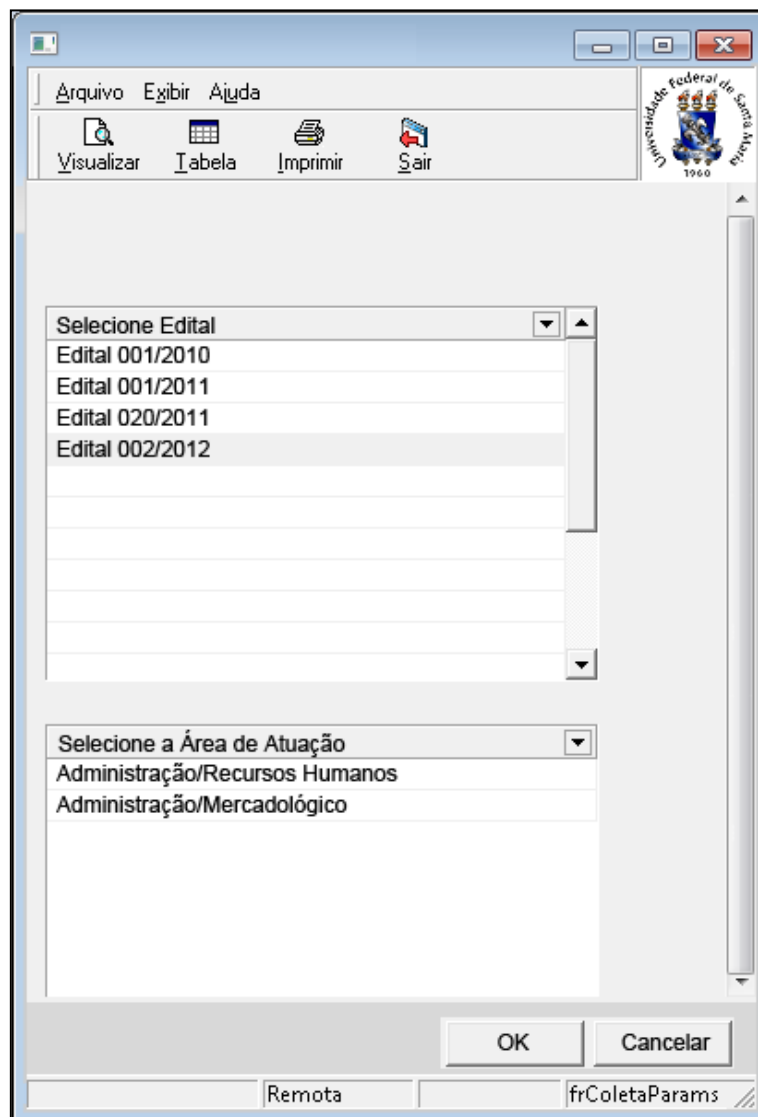
(a) Tela para login do Secretário do Departamento no SIE



(b) Tela do menu principal do módulo de Concursos no SIE



(c) Tela para seleção do Edital do concurso e da área (Menu → Concurso Público para Docentes → Cadastro de informações do concurso)



(d) Tela para homologação das inscrições dos candidatos (Menu → Concurso Público para Docentes → Cadastro de informações do concurso → Homologação de inscrições)

99.1.1 - Cadastro de Informações do Concurso

Arquivo Exibir Tramitação Outros Ajuda

Homologação de Inscrições | Retificação de Homologação | Designar Comissão Examinadora | Retificação de Comissão Examinadora | Dados para Correspondência

Nº do memorando

Data do memorando

Nenhum candidato inscrito
 Nenhuma inscrição homologada
 Candidatos homologados:

Candidato 1
 Candidato 2
 Candidato 3
 Candidato 4
 Candidato 5
 Candidato 6

Salvar Cancelar Tramitar

frCCMConcurst

(e) Tela geral para designação da Comissão Examinadora (Menu → Concurso Público para Docentes → Cadastro de informações do concurso → Designar Comissão Examinadora)

99.1.1 - Cadastro de Informações do Concurso

Arquivo Exibir Tramitação Outros Ajuda

Homologação de Inscrições | Retificação de Homologação | Designar Comissão Examinadora | Retificação de Comissão Examinadora | Dados para Correspondência

Nº da Portaria de Designação

Data da Portaria de Designação

Adicionar Docente UFSM Adicionar Docente Externo

Membro 1 da Comissão Examinadora - Presidente
 Membro 2 da Comissão Examinadora - Titular
 Membro 3 da Comissão Examinadora - Titular
 Membro 4 da Comissão Examinadora - Suplente
 Membro 5 da Comissão Examinadora - Suplente

Salvar Cancelar Imprimir

frCCMConcurst

(f) Tela para designação da Comissão Examinadora – docente da UFSM (Menu → Concurso Público para Docentes → Cadastro de informações do concurso → Designar Comissão Examinadora → Adicionar Docente UFSM)

The screenshot displays the '99.1.1 - Cadastro de Informações do Concurso' application interface. A modal dialog box titled 'Adicionar Docente UFSM' is open in the center. The dialog has a menu bar with 'Arquivo', 'Exibir', and 'Ajuda'. Below the menu bar are icons for 'Visualizar', 'Tabela', 'Imprimir', and 'Sair'. The main content area of the dialog includes:

- A text input field labeled 'Informe Nome ou SIAPE:' with a 'Buscar' button to its right.
- A list box labeled 'Docentes da UFSM Localizados:' with a scroll bar.
- A section titled 'Tipo de Membro:' with three radio button options: 'Presidente', 'Titular', and 'Suplente'.
- 'Salvar' and 'Cancelar' buttons at the bottom right.
- 'Remota' and 'frColetaParams' labels at the bottom center.

The background application window shows the 'Homologação de Inscrições' and 'Retificação de Ho' tabs. It contains fields for 'Nº da Portaria de Designação' and 'Data da Portaria de Designação'. Below these are five rows for commission members, each with a dropdown menu. At the bottom of the application window are 'Salvar', 'Cancelar', and 'Imprimir' buttons, and the text 'frCCMConcurs'.

(g) Tela para designação da Comissão Examinadora – membro externo à UFSM (Menu → Concurso Público para Docentes → Cadastro de informações do concurso → Designar Comissão Examinadora → Adicionar Docente Externo)

The screenshot displays the '99.1.1 - Cadastro de Informações do Concurso' application interface. A modal dialog box titled 'Adicionar Docente Externo' is open in the center. The dialog has a menu bar with 'Arquivo', 'Exibir', and 'Ajuda'. Below the menu bar are icons for 'Visualizar', 'Tabela', 'Imprimir', and 'Sair'. The main content area of the dialog includes:

- A text input field labeled 'Informe Nome completo do Docente Externo'.
- A text input field labeled 'Informe o nome da Instituição de Origem'.
- A section titled 'Tipo de Membro:' with three radio button options: 'Presidente', 'Titular', and 'Suplente'.
- 'Salvar' and 'Cancelar' buttons at the bottom right.
- 'Remota' and 'frColetaParams' labels at the bottom center.

The background application window shows the 'Homologação de Inscrições' and 'Retificação de Ho' tabs. It contains fields for 'Nº da Portaria de Designação' and 'Data da Portaria de Designação'. Below these are five rows for commission members, each with a dropdown menu. At the bottom of the application window are 'Salvar', 'Cancelar', and 'Imprimir' buttons, and the text 'frCCMConcurs'.

(h) Tela para confecção da correspondência aos candidatos, informando a data e local das provas (Menu → Concurso Público para Docentes → Cadastro de informações do concurso → Dados para correspondência)

(i) Tela para confecção das Atas do concurso (Menu → Concurso Público para Docentes → Realização do concurso → Atas)

(j) Tela para confecção das Listas de presença do concurso (Menu → Concurso Público para Docentes → Realização do concurso → Listas de presença)

(k) Tela para confecção dos Comprovantes (sorteio do ponto da Prova Didática e entrega dos títulos) (Menu → Concurso Público para Docentes → Realização do concurso → Comprovantes)

Apêndice E – Manual de Orientações Gerais para realização de concursos para Professores do Magistério Superior – versão impressa