

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

LÍLIAN DILON FERREIRA

**PROCEDIMENTOS PARA APERFEIÇOAMENTO DOS CONCURSOS PÚBLICOS
PARA DOCENTES: O CASO DA UFJF**

JUIZ DE FORA
2018

LÍLIAN DILON FERREIRA

**PROCEDIMENTOS PARA APERFEIÇOAMENTO DOS CONCURSOS PÚBLICOS
PARA DOCENTES: O CASO DA UFJF**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA
2018

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me fortalecer e fazer possível essa conquista.

À minha mãe, Maria Marly, e ao meu pai, José Maria (in *memorian*), pelo amor incondicional e por sempre me incentivarem e me direcionarem no caminho do conhecimento.

Ao meu marido, Roberto, pelo apoio, pelo incentivo, pela paciência, pelo amor e por estar ao meu lado sempre.

Às minhas queridas irmãs, Adriana e Andreia, por todo o apoio.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, por me proporcionar esta oportunidade de estudo e crescimento profissional.

Ao meu orientador, Professor Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, por prontamente me aceitar como sua orientanda e transmitir os conhecimentos necessários para a realização deste trabalho.

A todos os professores e Agentes de Suporte Acadêmico do CAED, pelos ensinamentos, em especial ao Dr. Daniel Eveling da Silva, por toda sua dedicação com meu trabalho e disponibilidade em me atender e me ajudar sempre que necessário.

Aos meus colegas mestrandos, pela parceria, amizade e troca de experiências.

A todos os professores entrevistados nesta pesquisa, que reconheceram sua importância e se dispuseram a participar, partilhando seus conhecimentos e contribuindo com este estudo.

A todos os meus colegas de trabalho da PROGEPE, em especial da CFAP, que de uma forma ou de outra, contribuíram para essa conquista.

À minha querida amiga Gilda, pelo apoio e incentivo para iniciar e seguir nessa jornada.

À minha querida amiga Denise, pela ajuda, pela amizade e paciência em ouvir minhas lamentações, pelas palavras de apoio fazendo sempre que eu acreditasse em minha capacidade.

A todos os amigos e familiares que torceram por mim e de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, meu muito obrigada! Cada passo desta caminhada foi extremamente importante para o meu crescimento pessoal e profissional.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado teve foco na análise dos procedimentos dos concursos públicos para docentes no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) para propor formas de aperfeiçoamento dos procedimentos de seleção para o cargo de professor. Tal estudo compreende os concursos docentes tanto para a Carreira do Magistério Superior quanto para a Carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT). Sua relevância deve-se à constatação da existência de entraves no decurso dos certames promovidos, o que gera a interposição de recursos, podendo prejudicar a imagem institucional e a eficácia do provimento das vagas. Dessa forma, o objetivo definido para este estudo foi o de descrever os procedimentos de concursos realizados na UFJF para a seleção de docentes e os problemas ocorridos durante o processo. Em seguida, são analisadas como as práticas de seleção têm sido efetuadas em diferentes unidades da UFJF. Para tanto, os instrumentos metodológicos utilizados foram a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa de campo se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com nove Chefes de Departamento da UFJF, cujo resultado diagnosticou a necessidade de procedimentos bem estabelecidos, além de uma equipe treinada e estrutura para a realização dos concursos. Verificou-se que, apesar da existência de uma portaria responsável por regulamentar as etapas do concurso e elementos de cada momento, há uma variedade de interpretações procedimentais, o que tende a ocasionar uma não padronização do processo. Considerando os resultados encontrados na pesquisa, elaborou-se um Plano de Ação Educacional cujo objetivo foi a proposição de melhorias na sistemática adotada nos concursos docentes, a fim de proporcionar processos seletivos mais eficientes.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Concurso público. Universidades Federais.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center of Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied focused on the analysis of the procedures of the public tenders for Professors within the ambit of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF) to propose ways of perfecting the selection procedures for the position of Professor. This study includes the public tenders for Professors as much to the Higher Career as to the Basic Teaching, Technical and Technological Career (EBTT). Its relevance is due to the finding of the existence of obstacles in the course of the promoted contests, which generates the interposition of resources, which may harm the institutional image and the efficiency of the filling of the vacancies. Thus, the objective defined for this study was to describe the procedures of the public tenders held at UFJF for the selection of Professors and the problems that occurred during the process. Next, it is analyzed how the practices of selection have been carried out in different units of UFJF. For this, the methodological instruments used were the documental research, the bibliographical research and the field research. The field research was conducted through semi-structured interviews with nine UFJF Department Heads, which result diagnosed the need of well-established procedures, as well as a trained and structure team for the conduction of the public tenders. It was verified that, despite the existence of an ordinance responsible for regulating the stages of the contest and elements of each moment, there are a variety of procedural interpretations, which tends to cause a non-standardization of the process. Considering the results found in the research, an Educational Action Plan was developed which objective was the proposition of improvements in the systematic adopted in public tenders for Professors, in order to provide more efficient selective processes.

Keywords: People management. Public tender. Federal Universities.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BESPE	Banco específico de professor-equivalente
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAMP	Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CFAP	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CONSU	Conselho Superior
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CTU	Colégio Técnico Universitário
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DOU	Diário Oficial da União
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
GAPAC	Gerência de Análise de progressões e de Afastamentos para Capacitação
GRSE	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo
GRST-CV	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário e Controle de Vagas
GRU	Guia de Recolhimento da União
GV	Governador Valadares

ICHL	Instituto de Ciências Humanas e Letras
ICH	Instituto de Ciências Humanas
MEC	Ministério da Educação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPF	Ministério Público Federal
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROAE	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
PROCULT	Pró-Reitoria de Cultura
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PROPP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
QRSTAE	Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SESu	Secretaria de Educação Superior
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Quantitativo de professores efetivos e substitutos nas universidades federais	25
Figura 2	Organograma da PROGEPE	33
Figura 3	As diferentes fases do concurso e os principais problemas na UFJF	55
Figura 4	Macroprocesso de admissão de pessoal no setor público	79
Figura 5	Ações propostas e sua relação com os eixos de análise	126
Figura 6	Módulo do SIGA “Concurso Público Docente”	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Parâmetros do banco de professor-equivalente	23
Quadro 2	Pró-Reitorias da UFJF	30
Quadro 3	Diretorias da UFJF	31
Quadro 4	Atribuições das Coordenações da PROGEPE.....	34
Quadro 5	Recomendações do Ministério Público Federal e Portaria nº 1.329/2015	48
Quadro 6	Síntese dos principais entraves encontrados nos concursos docentes da UFJF e suas consequências para o processo	63
Quadro 7	Características da Administração Burocrática	68
Quadro 8	Sujeitos de pesquisa	86
Quadro 9	Partes da entrevista correlacionada aos objetivos, eixos de análise e perguntas	87
Quadro 10	Perfil dos entrevistados e sua experiência com concursos docentes	88
Quadro 11	Síntese sobre o material de consulta na prova escrita	106
Quadro 12	Resumo das dificuldades apontadas na realização do concurso e sugestões de melhoria	121
Quadro 13	Desdobramentos do Plano de Ação	127
Quadro 14	Ferramenta 5W2H	127
Quadro 15	Intervenção no módulo SIGA “Concurso Público Docente”	129
Quadro 16	Alterações na Portaria nº 1.329/2015	132
Quadro 17	Criação de modelos padronizados	135
Quadro 18	Treinamento de servidores	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de concursos docentes realizados pela UFJF de 2008 a 2017	37
Tabela 2	Número de docentes empossados na UFJF de 2008 a 2017	40

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12
1	O CONCURSO PÚBLICO DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	15
1.1	Concurso público	15
1.2	As universidades federais e os concursos públicos docentes	20
1.3	A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	26
1.4	A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	31
1.5	Histórico dos concursos públicos docentes na UFJF	37
1.6	Trajetória das normas e regulamentos dos concursos docentes da UFJF	41
1.7	Os procedimentos do concurso público	50
1.8	As evidências do problema	55
2	O PROCESSO SELETIVO DOCENTE: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA UFJF	65
2.1	A Administração Pública e suas peculiaridades	65
2.2	Gestão de pessoas	73
2.3	Recrutamento e seleção	78
2.4	Metodologia aplicada à Pesquisa	82
2.5	Apresentação e análise dos dados	87
2.5.1	Perfil dos entrevistados	88
2.5.2	Fase de Abertura	89
2.5.3	Fase de Habilitação	100
2.5.4	Fase de Julgamento	104
2.5.5	Fase de Homologação	113
2.5.6	Visão geral dos entrevistados	117

3	O CONCURSO DOCENTE DA UFJF: FORMAS DE (RE)PENSAR OS PROCEDIMENTOS	124
3.1	Ação 01: Intervenção no módulo do SIGA “Concurso Público Docente”	128
3.2	Ação 02: Alterações na Portaria nº 1.329/2015	131
3.3	Ação 03: Criação de Modelos Padronizados	134
3.4	Ação 04: Treinamento de servidores	138
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
	REFERÊNCIAS	145
	APÊNDICES	153

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu, em seu artigo 37, que o processo de admissão no âmbito da Administração Pública, seja ela direta ou indireta, municipal, estadual ou federal, ocorrerá por meio de concurso público. Além do mais, o texto constitucional, complementado pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, instituiu cinco princípios mínimos que a administração direta e indireta deve obedecer, são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Estes princípios tratam-se de proposições fundamentais que devem balizar as ações da Administração Pública, independente da sua finalidade, na condução dos atos que regem sua atividade meio e permitem a conquista de sua atividade fim. Assim, o instituto do concurso público se tornou a forma mais igualitária e democrática de investidura em um cargo ou emprego em órgãos públicos, inclusive nas autarquias federais como a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Dessa forma, este instrumento de seleção é uma exigência concreta do princípio da impessoalidade que obriga o administrador a agir de forma impessoal e genérica em prol do atendimento ao interesse público. Diante desta realidade, é indispensável que a Administração Pública no exercício do princípio da impessoalidade, atrelado aos outros princípios constitucionais, se empenhe para realizar processos seletivos transparentes e com alto padrão de qualidade, visando alcançar uma maior eficiência administrativa.

Isto posto, o foco desta pesquisa são os concursos públicos para docentes tanto para a Carreira do Magistério Superior quanto para a Carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) da Universidade Federal de Juiz de Fora. A justificativa para o presente trabalho passa pela constatação, nas atividades diárias da pesquisadora, de alguns entraves no decorrer das quatro fases do processo seletivo: fase de abertura, fase de habilitação, fase de julgamento e fase de homologação. Esses entraves além de comprometer o bom andamento do concurso podem também prejudicar a imagem da instituição e acarretar atrasos na tramitação das nomeações e posse dos candidatos aprovados. Tais ocorrências são percebidas pela pesquisadora por encontrar-se alocada, funcionalmente, na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da UFJF.

Atualmente, os processos seletivos para docentes efetivos na UFJF são normatizados pela Portaria UFJF nº 1.329/2015, retificada pela Portaria nº 227/2016. Esta portaria foi redigida pela antiga Pró-Reitora de Recursos Humanos da instituição e referendada pelo Conselho Superior (CONSU) da UFJF. Tal normativa trouxe mudanças significativas para a instituição nos procedimentos de concursos públicos como: adoção de critérios de impedimento e suspeição para os membros das bancas examinadoras; obrigação de publicação da banca examinadora no dia da abertura da inscrição do concurso; instituição de prazo para arguição da banca pelos candidatos com inscrições deferidas; obrigação de proceder a identificação do candidato na prova escrita somente após a correção pela banca examinadora; extinção da prova de entrevista e inclusão da prova de Títulos e de Projeto Acadêmico; estabelecimento de critérios de pontuação dos títulos definidas por Resolução de cada Unidade Acadêmica da UFJF.

Contudo, apesar das inovações trazidas pela Portaria nº 1.329/2015, alguns entraves no processo de recrutamento e seleção de docentes efetivos da UFJF ainda permanecem e serão detalhados ao longo do capítulo 1.

Assim, propõe-se com o presente trabalho responder o seguinte questionamento: de que forma a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora pode estabelecer procedimentos para aperfeiçoar os processos seletivos de professores efetivos da instituição?

Para responder a essa pergunta, tem-se como objetivo geral analisar os procedimentos adotados pela UFJF durante os concursos e suas possíveis implicações nas contratações docentes.

Logo, pretende-se, com este estudo:

- Descrever os procedimentos utilizados na UFJF nos concursos para a seleção de docentes;
- Destacar alguns entraves que impedem o bom andamento do processo de recrutamento e seleção na universidade;
- Analisar como as práticas de recrutamento e seleção de docentes têm sido efetuadas na UFJF;
- Propor estratégias de melhoria nos processos de seleção de professores efetivos da UFJF.

Para dar suporte à pesquisa, adotou-se como metodologia aplicada ao estudo a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa documental foi essencial à elaboração do primeiro capítulo desta dissertação, já que analisou documentos institucionais vinculados ao tema estudado. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo fundamentar teoricamente o estudo, apresentando uma compreensão holística e humanística da gestão de pessoas e do recrutamento e seleção adaptados a uma análise do contexto geral da realização de concursos realizados pela UFJF. E, finalmente, a pesquisa de campo, teve como instrumento de base entrevistas realizadas com nove chefes dos departamentos das unidades acadêmicas da UFJF de diferentes áreas do conhecimento. Assim, o presente estudo se apresenta como um estudo de caso de abordagem qualitativa.

À vista do exposto e a fim de responder o questionamento proposto, além desta introdução, o presente estudo está dividido em três capítulos. O primeiro descreve os procedimentos dos concursos públicos docentes da UFJF e os entraves percebidos no processo. Apresenta, assim, o recorte e o caso de gestão analisado.

No segundo, é apresentado o referencial teórico, destacando especialmente os temas: a Administração Pública e suas características, Gestão de Pessoas e a atividade de Recrutamento e Seleção. O capítulo também apresenta a proposta metodológica para a realização da pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas com Chefes de Departamento da UFJF e se encerra com a análise dos dados encontrados na pesquisa de campo, a qual diagnosticou, em linhas gerais, necessidade de procedimentos de concurso bem estabelecidos, de apoio técnico e de estrutura para a realização dos certames.

O terceiro e último capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional a ser implementado pela UFJF, destacando quatro ações formuladas para o aprimoramento dos processos seletivos, com base na pesquisa realizada. O capítulo aponta em suas seções a relevância dessa intervenção bem como as atividades necessárias à implementação de cada uma das ações sugeridas.

1 O CONCURSO PÚBLICO DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Conforme apresentado na introdução, o presente trabalho versa sobre o concurso público para docentes, tendo como foco a Universidade Federal de Juiz de Fora. À luz de autores como Di Pietro (2013), Marinela (2013), Maia e Queiroz (2007), Sousa (2011), Castro (2011), entre outros, este capítulo aborda, em um primeiro momento, e de forma breve, as principais formas de recrutamento e seleção na Administração Pública desde a antiguidade aos dias atuais. O texto ainda apresenta as vantagens que fizeram do concurso público a forma mais igualitária e democrática de ingresso em um cargo público, e as legislações federais que regem a matéria. Discute também como que, no âmbito das universidades federais, alguns programas do governo federal impactaram na contratação de professores para as Instituições Federais de Ensino Superior. Após esta contextualização de âmbito nacional, o foco repousa na UFJF, sendo o objetivo central do presente capítulo descrever os processos de concurso público docente realizados na instituição e identificar os entraves existentes.

1.1 Concurso público

Para melhor entender a proposta do presente estudo, é imprescindível discorrer sobre o conceito de Administração Pública e os princípios que a embasam. É também fundamental discutir o instituto do concurso público como um importante instrumento de seleção de profissionais capacitados a exercer um cargo público. Em vista disso, Di Pietro (2013) define a Administração Pública como a atividade administrativa exercida pelo Estado a fim de atender os interesses coletivos, podendo ser concebida em dois sentidos: sentido subjetivo, formal ou orgânico e sentido objetivo, material ou funcional. O sentido subjetivo designa os entes que exercem a atividade administrativa compreendendo pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer funções da atividade estatal. Já o sentido objetivo implica na atividade exercida pelos referidos entes, sendo a atividade pública a própria função administrativa. Assim, a aplicação do termo Administração Pública refere-se a um conjunto de órgãos, entidades e pessoas que desempenham

as funções administrativas e são instituídas para o alcance dos objetivos do Estado. É normalmente regida por leis, decretos e normas inferiores (MARINELA, 2013).

Dessa forma, é comum, na área pública, a existência de leis e princípios que orientam os trabalhos nas diversas áreas da administração. Ora, se são pessoas, ou seja, agentes públicos que compõem a administração e realizam serviços com a finalidade de satisfazer às necessidades coletivas, estes agentes precisam ser recrutados e escolhidos. Cabe ao Estado, portanto, identificar e selecionar os mais adequados mediante critérios pré-estabelecidos. O artigo 37, da Constituição Federal de 1988, direciona a gestão de pessoas no que tange ao recrutamento e seleção, estabelecendo a obrigatoriedade de concursos públicos. Segundo o texto constitucional

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998 (BRASIL, 1988, p. 16).

Todavia, nem sempre os concursos públicos foram utilizados como instrumento de recrutamento e seleção na Administração Pública. Maia e Queiroz (2007), Barata (2009) e Sousa (2011) argumentam que, ao longo da história, desde a antiguidade até os dias atuais, muitas foram as formas de recrutamento na Administração Pública, sendo as principais: sorteio, compra e venda, herança, arrendamento, livre nomeação absoluta, livre nomeação relativa, eleição e também, o concurso.

Segundo Sousa (2011), o sorteio foi o primeiro sistema de seleção historicamente observado e consistia em uma escolha entre diversos nomes justificada pelo acaso, ou até por uma inspiração divina. Tendo em vista a subjetividade intrínseca à modalidade sorteio, seu uso foi restrito ao longo da

história, utilizado principalmente na Grécia aplicando-se aos mandatos de natureza política. A compra e venda de cargos públicos, foi implantado na França, e restringia o exercício dos cargos públicos aos mais ricos e não aos mais capazes (MAIA; QUEIROZ, 2007). A sucessão hereditária previa que herdeiros receberiam os cargos, porém, muitas vezes sem competência para exercê-los, delegavam a substitutos ou representantes. O arrendamento consistia em uma espécie da modalidade de compra e venda de cargos públicos já que a administração possuía o poder de ceder ao particular, por prazo determinado e mediante contraprestação pecuniária em favor do Estado, o exercício do cargo público (SOUSA, 2011).

Dando continuidade às modalidades de recrutamento já praticadas, tem-se também, os dois sistemas de nomeação: a livre nomeação absoluta e a livre nomeação relativa. No sistema de livre nomeação absoluta, o candidato é designado a um cargo público, por uma autoridade sem a interferência de outro poder (MAIA; QUEIROZ, 2007). Conforme reforça Sousa (2011), no Brasil, este sistema encontra-se encoberto no inciso II, do artigo 37 da Constituição Federal, quando ressalva as nomeações para cargo em comissão como forma de investidura em cargo ou emprego público sem a prévia aprovação em concurso. Já a livre nomeação relativa trata-se de um ato complexo do poder público, no qual a indicação de uma pessoa para ocupar um cargo público deve ser submetida à aprovação de outro poder. É o que ocorre, por exemplo, com os Diretores do Banco Central, no qual, segundo a Constituição Federal, o Presidente da República tem o poder de indicar o ocupante do cargo, e esta indicação é submetida à análise do Congresso Nacional (MAIA; QUEIROZ, 2007).

A eleição é uma forma de recrutamento de agentes públicos para acesso aos cargos administrativos, como por exemplo, diretores escolares e reitores das universidades. Neste sentido, esta forma de recrutamento não se confunde com o sistema eleitoral de chefes dos poderes executivos e parlamentares (MAIA; QUEIROZ, 2007).

O concurso público, segundo Sousa (2011), surgiu na França, a partir de Napoleão, como uma forma do Estado selecionar os candidatos mais aptos ao exercício do cargo. A autora afirma que o concurso “[...] é, dentre todos, o único sistema que tem o grande mérito de afastar de imediato os incapazes para o exercício do cargo público, posto que o procedimento se consuma de acordo com princípios de ordem científica” (SOUSA, 2011, p. 17-18). Nesses termos,

complementa seu argumento reforçando que essa modalidade de seleção é superior às demais relatadas, já que apresenta uma série de vantagens: não se fundamenta no acaso, como no sorteio; não transforma o cargo público em um objeto como ocorre na compra e venda, no arrendamento e na sucessão hereditária e também, não se embasa na discricionariedade como ocorre na nomeação e eleição (SOUSA, 2011).

Todavia, é importante ressaltar que este instrumento de seleção não está livre de imperfeições. Por isso, é necessário que a Administração Pública envide esforços para executar seus certames com qualidade, transparência e segurança orientados pelos princípios administrativos que regem os processos seletivos, consolidando esta forma igualitária e democrática de acesso aos cargos públicos. É importante também que desenvolva instrumentos e controles a fim de evitar transtornos administrativos e judiciais no decorrer do processo. É neste sentido que Meirelles (1998) conceitua o concurso como um

[...] meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei consoante determina o art. 37, II, da CF (MEIRELLES, 1998, p. 237).

A exigência de concurso público para a admissão de pessoal se estende a toda a Administração, seja direta ou indireta, conforme divisão estabelecida no Decreto-Lei nº 200/67 (BRASIL, 1967). A administração Direta abrange os poderes executivo, legislativo e judiciário compreendendo um conjunto de órgãos integrados que são responsáveis pela administração da União. Por sua vez, a Administração Indireta é composta por um conjunto de entes vinculados a cada Ministério (CASTRO, 2011). Nessa divisão, estabelecem-se as seguintes definições:

Art. 4º À Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.

d) fundações públicas(Incluído pela Lei nº 7.596, de 1987).
Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade (BRASIL, 1967, p. 1).

A Administração Indireta foi criada no intuito de dar mais eficiência à gestão governamental, contando com a seguinte estrutura: autarquias, empresas públicas ou estatais, fundações públicas e sociedade de economia mista (CASTRO, 2011). Dentro dessa divisão, situam-se as autarquias, sendo a Universidade Federal de Juiz de Fora, foco da pesquisa, uma instituição inserida nesta categoria. Sobre as autarquias o artigo 5º do Decreto-lei nº 200/67, dispõe que:

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (BRASIL, 1967, p. 1).

Segundo Cunha Júnior (2011), as autarquias podem ser compreendidas como pessoas jurídicas de direito público com capacidade administrativa para exercerem atividades típicas referentes à prestação de determinados serviços públicos. Por esse motivo, possuem autonomia administrativa, financeira e técnica, não possuindo autonomia política, uma vez que esta é atributo tão somente da Administração Direta.

Diferentemente do que ocorre no âmbito das relações privadas, no qual se consolidou a contestada ideia de que tudo que não é proibido pelo arcabouço legal está permitido, nas relações públicas, em conformidade com o princípio da legalidade, as ações dos agentes públicos são rigorosamente balizadas pelos preceitos legais. Ou seja, a Administração Pública só pode atuar quando autorizada pela lei (CARVALHO FILHO, 2017). Logo, o concurso público é conduzido pela Constituição Federal, por normas gerais e específicas e pelo edital do concurso.

No âmbito da Administração Pública federal, direta, autárquica e fundacional, no ano de 2002, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) publicou a Portaria nº 450, na qual estabeleceu normas gerais para a realização de concursos públicos. Sete anos mais tarde, no ano de 2009, o governo federal

publicou o Decreto nº 6.944, dispondo sobre regras gerais relativas a concursos públicos e contemplando mudanças importantes para o processo de seleção, inclusive para os concursos docentes as quais serão estudadas em momento oportuno.

Até o momento, não há uma lei geral que normatize a realização de concursos públicos. Esta lacuna no ordenamento jurídico brasileiro implica na existência de regras próprias para cada poder (executivo, legislativo e judiciário). Tal fato, pode propiciar o acontecimento de divergências nos procedimentos adotados pelos órgãos executores dos concursos ocasionando percepções de injustiças. Segundo Dantas *et al.* (2013, p. 3-4), uma lei para disciplinar tal matéria “[...] permitiria o conhecimento e um acesso mais fácil pela sociedade, consequentemente viabilizando o seu controle”.

Nessa mesma linha de análise, Dantas *et al.* (2013, p. 2) asseveram que, embora não exista ainda uma lei sobre os concursos, os princípios orientadores da administração pública, tais como: “[...] isonomia, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, proporcionalidade, razoabilidade, motivação, segurança jurídica”, são aplicáveis à matéria. Dessa maneira, a discricionariedade da administração na realização do certame, conforme o autor, estará, sempre, limitada a esses princípios normativos. Maia e Queiroz (2007, p. 23) enfatizam ainda que, os processos seletivos estão submetidos a princípios próprios como, por exemplo, “[...] vinculação ao edital, competitividade, seletividade e o princípio proibitivo da quebra da ordem da classificação”.

Frente a essas apresentações, a próxima seção aborda o papel das universidades federais brasileiras e como o processo de expansão e reestruturação dessas universidades afetou na realização de concursos, especificamente para docentes.

1.2 As universidades federais e os concursos públicos docentes

Com o objetivo de produzir e difundir o conhecimento, as universidades são um ambiente de desenvolvimento, difusão e preservação dos saberes. E, como a cada dia a educação vem ganhando destaque, se tornando um caminho para a

ascensão social, o interesse pelo Ensino Superior vem aumentando significativamente (COSTA, D; COSTA, A; BARBOSA, 2013).

Segundo a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), o Brasil possui, em 2018, 63 universidades federais reconhecidas como um instrumento de transformação social, desenvolvimento sustentável e forma de representação do país no cenário internacional. Nos últimos anos as universidades federais vêm passando por um processo de expansão e reestruturação (BRASIL, 2012b).

Em consonância com o Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001) que estipulou metas com fins de ampliação do número de estudantes em todos os níveis de ensino, inclusive no Ensino Superior, o processo de expansão e reestruturação das universidades federais ocorreu em duas fases. A primeira delas, de 2003 a 2007, teve como objetivo interiorizar o Ensino Superior público federal. Já a segunda fase foi definida pela continuidade do processo de interiorização e pela implementação do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRASIL, 2012b).

O REUNI foi criado pelo governo federal por meio do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, para vigorar de 2008 a 2012 e seu principal objetivo era “[...] criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007a, p. 1).

Encadeando as informações contidas no objetivo principal do programa proposto pelo governo federal, percebe-se que a ampliação do acesso ao Ensino Superior prevê um aumento no número de vagas. Consequentemente, esse aumento requer também, uma expansão dos recursos humanos, docentes e técnicos, atuantes nas universidades federais. Além disso, uma das metas propostas pelo REUNI foi o índice de dezoito alunos em cursos presenciais de graduação por professor. Conclui-se então, que para acompanhar a expansão de vagas proposta pelo REUNI e equalizar a meta de dezoito alunos por professor, a realização de concursos públicos para docentes foi essencial¹.

¹ Vale pontuar que o REUNI também foi muito contestado sob as alegações de perda da qualidade do ensino, tendo em vista a sobrecarga de trabalho dos docentes e redução no tempo dedicado à pesquisa (COSTA, D; COSTA, A; BARBOSA, 2013).

Além do REUNI, outras medidas como a reestruturação da carreira docente e a criação do banco de professor-equivalente da Carreira do Magistério Superior e do banco de professor-equivalente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico permitiram uma ampliação do número de professores das universidades federais e consequentemente, no número de concursos realizados por estas instituições.

Cabe esclarecer que o banco de professor-equivalente das universidades federais foi criado por meio da Portaria Interministerial do Ministério da Educação (MEC) e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão nº 22/2007. Segundo essa normativa, o professor-equivalente é a unidade de medida para operacionalizar a gestão administrativa de pessoal de professores de 3º grau das universidades federais (BRASIL, 2007b). Ou seja, o banco demonstra a disponibilidade orçamentária de cada universidade para a admissão de professores, possibilitando às mesmas a realização de concursos públicos, a contratação de professores substitutos e visitantes sem a necessidade de autorização prévia do MPOG ou MEC.

Sobre a constituição do banco de professor-equivalente, é importante mencionar seu alicerce normativo, o qual está embasado nas seguintes legislações:

- Portaria Interministerial nº 22/2007;
- Decreto 6.944/2009 (art.10, §2º);
- Decreto nº 7.485/2011,
- Decreto nº 8.259/2014 (altera o Decreto nº 7.485/2011);
- Decreto nº 8.260/2014 (Banco de professor-equivalente do EBTT);
- Portaria Interministerial nº 313/2015;
- Portaria Interministerial nº 399/2016;
- Portaria Interministerial nº 316/2017.

Ainda a esse respeito, o art. 2º do Decreto 8.259/2014 traz a seguinte definição:

O banco de professor-equivalente é constituído pela soma dos Professores do Magistério Superior e dos Professores Titulares-Livres do Magistério Superior de que trata a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, efetivos, substitutos e visitantes, expressa na unidade professor-equivalente observados os seguintes parâmetros (BRASIL, 2014a)

Primeiramente, é importante esclarecer que, de acordo com o referido Decreto, a referência para cada professor-equivalente é o professor do Magistério Superior, Classe A, Adjunto, nível 1, em regime de trabalho de 40 horas semanais. Além disso, os parâmetros de que trata o citado artigo foram alterados pela Portaria Interministerial nº 399, de 13 de dezembro de 2016 conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Parâmetros do Banco de professor-equivalente

Cargo	Regime de trabalho	Fator de equivalência Decreto nº 8259/2014	Fator de equivalência Portaria nº 399/2016
Professor Magistério Superior	20h	0,59	0,58
Professor Magistério Superior	40h	1	1
Professor Magistério Superior	DE	1,78	1,68
Professor Titular Livre	20h	0,92	0,98
Professor Titular Livre	40h	1,50	1,53
Professor Titular Livre	DE	3,40	3,32
Professor Substituto	20h ou 40h	1	1
Professor Visitante	20h ou 40h	1	1

Fonte: elaborado pela autora a partir da Portaria Interministerial nº 399/2016 (BRASIL, 2016).

Dessa maneira, o banco de professor-equivalente de cada universidade federal é representado pelo somatório do quantitativo de professores (Magistério Superior, Titular-Livre, substitutos e visitantes) aplicado a eles o fator de equivalência referente às suas respectivas cargas horárias. Esse somatório resulta em um valor numérico que não pode ultrapassar o valor máximo autorizado pela Portaria nº 316, de 09 de outubro de 2017. Enquanto este valor não é atingido, as universidades estão autorizadas a realizar novas nomeações e contratações, abrir novos concursos e processos seletivos simplificados, realizar mudanças de regime de trabalho a fim de manter a instituição provida de professores suficientes para conduzir a atividade docente.

Partindo do mesmo pressuposto, a carreira EBTT também ganhou seu próprio banco de professor-equivalente no ano de 2014, por meio do Decreto nº 8.260, de 29 de maio de 2014, e com isso conquistou autonomia para realizar as atividades de

recrutamento e seleção de pessoal, e assim prover seus cargos vagos sem prévia autorização do governo.

Segundo o documento “Análise sobre a expansão das universidades federais de 2003 a 2012” (BRASIL, 2012b), entre os anos de 2008 a 2012, houve autorização de 21.786 novas vagas para contratações de docentes efetivos. No que tange à reestruturação da carreira docente, em 2012, o governo federal publicou a Lei nº 12.772/2012, estruturando a Carreira do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e dispondo em seu art. 8º e art. 10º sobre a forma de ingresso dos servidores em ambas as carreiras. O artigo 8º estabeleceu o seguinte:

Art. 8º O ingresso na Carreira de Magistério Superior ocorrerá sempre no primeiro nível de vencimento da Classe A, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos.

§ 1º O concurso público de que trata o caput tem como requisito de ingresso o título de doutor na área exigida no concurso

§ 2º O concurso público referido no caput poderá ser organizado em etapas, conforme dispuser o edital de abertura do certame, que estabelecerá as características de cada etapa e os critérios eliminatórios e classificatórios.

§3º A IFE poderá dispensar, no edital do concurso, a exigência de título de doutor, substituindo-a pela de título de mestre, de especialista ou por diploma de graduação, quando se tratar de provimento para área de conhecimento ou em localidade com grave carência de detentores da titulação acadêmica de doutor, conforme decisão fundamentada de seu Conselho Superior (BRASIL, 2012a, p. 4).

Já o artigo 10º da Lei 12.772/2012 dispõe sobre o ingresso do servidor na Carreira EBTT:

Art. 10. O ingresso nos cargos de provimento efetivo de Professor da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e da Carreira do Magistério do Ensino Básico Federal ocorrerá sempre no Nível 1 da Classe D I, mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

§ 1º No concurso público de que trata o caput, será exigido diploma de curso superior em nível de graduação.

§ 2º O concurso público referido no caput poderá ser organizado em etapas, conforme dispuser o edital de abertura do certame.

§ 3º O edital do concurso público de que trata este artigo estabelecerá as características de cada etapa do concurso público e os critérios eliminatórios e classificatórios do certame (BRASIL, 2012).

Nos artigos mencionados, verifica-se que tal legislação segue as exigências da Constituição Federal, orientando que o ingresso do servidor, nas duas carreiras, deverá ocorrer por meio de concurso público e no caso do Magistério Superior, obrigando que a seleção seja de provas e títulos. Em outras palavras, uma das etapas obrigatórias em um concurso público para a Carreira do Magistério Superior é a avaliação dos títulos dos candidatos na tentativa de selecionar os mais bem preparados, em uma perspectiva de formação acadêmica.

Conforme dados do MEC fornecidos por meio de balanço realizado pela Secretaria de Educação Superior (SESu), o número total de professores efetivos das universidades federais saltou de 40.523 no ano de 2003 para 75.279 no ano de 2014. De acordo com os dados analisados (BRASIL, 2012b), esse aumento de 85% impactou não só na ampliação do número de professores efetivos das universidades, mas também na redução do número de professores substitutos antes contratados, tendo em vista as autorizações para a contratação de docentes efetivos. Os dados descritos podem ser melhor visualizados na Figura 1:

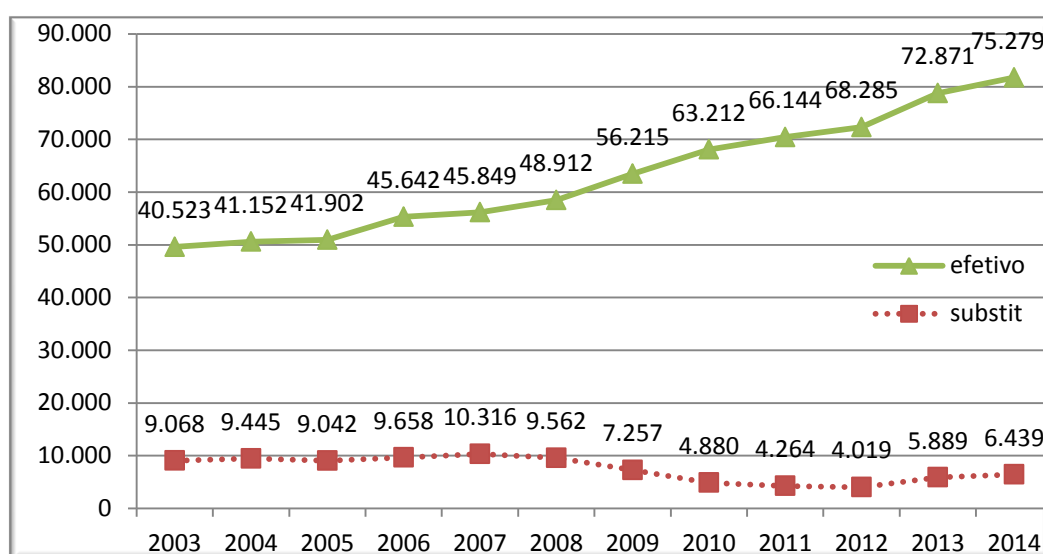


Figura 1 - Quantitativo de professores efetivos e substitutos nas universidades federais

Fonte: adaptado pela autora a partir dos dados de MEC (BRASIL, 2012b).

Para os fins da pesquisa, observa-se que os números apresentados revelam que é elevado o quantitativo de concursos realizados pelas universidades federais.² Assim, considerando que o objeto de estudo desta pesquisa é a Universidade Federal de Juiz de Fora, no decorrer do trabalho será demonstrado como estas medidas propostas pelo governo federal impactaram no número de concursos docentes realizados pela UFJF e, conseqüentemente, no número de servidores contratados. Na próxima seção esta instituição será apresentada por meio de um breve histórico e sua estrutura administrativa.

1.3 A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Antes da apresentação da Universidade Federal de Juiz de Fora, é oportuno recorrer ao conceito apresentado por Loureiro (1986 *apud* COSTA, D; COSTA, A; BARBOSA 2013, p. 110) segundo o qual a universidade é “[...] reunião de homens sábios, ao mesmo tempo bons, dispostos a tornar semelhantes a eles os que para aí se achegam com o intuito de aprender”³. Para os autores Costa D., Costa, A. e Barbosa (2013, p. 109), a universidade é caracterizada como “[...] transmissora integral do saber”, já que detém não apenas um conhecimento, mas sim, um conjunto de todos os conhecimentos, tornando o saber universitário “diferenciado, orgânico e superior”.

Assim, aprofundando os conceitos apresentados, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) justifica a existência de uma universidade:

A existência de uma universidade justifica-se apresentar-se como espaço das diversidades, de reflexão crítica e de solidariedade, onde se cultiva e se aceita a diferença como um direito na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática, e ao mesmo tempo atue como ator social com forte capacidade institucional para apreender as necessidades fundamentais da sociedade visando a produção, sistematização e socialização do saber, para ampliar e aprofundar a formação do ser humano (UFJF, 2011, p. 4).

² Vale ressaltar que o número de contratações não é o quantitativo de tal diferença, pois podem ter ocorrido vacâncias, aposentadorias e retornos ao trabalho de profissionais afastados que impactaram nesse crescimento. Observa-se, porém, que, para os fins da pesquisa, os números revelam que é elevado a quantidade de concursos realizados nas instituições federais.

³ LOUREIRO, Maria Amélia Salgado. **História das universidades**. São Paulo: Estrela Alfa. Editora, 1986.

Indo ao encontro desta filosofia e segundo dados disponíveis no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020, e no sítio da instituição, a Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada pela Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960, em ato do presidente Juscelino Kubitschek e formada a partir da associação de estabelecimentos de Ensino Superior da cidade. A instituição foi a segunda universidade federal do interior do país a ser criada e inicialmente foi composta pelos cursos de Ciências Econômicas, Direito, Engenharia, Farmácia, Medicina e Odontologia, representando um marco na promoção do desenvolvimento social e econômico da cidade de Juiz de Fora e região por meio da tríade ensino, pesquisa e extensão (UFJF, 2017b).

Em 1969, foi construída a cidade universitária a qual teve a função de concentrar todos os cursos em um mesmo local. Neste mesmo ano foi criado o curso de Jornalismo, porém, como um Departamento da Faculdade de Direito. Com a Reforma Universitária da década de 70, três institutos foram inaugurados na UFJF: Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Biológicas e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL) (UFJF, 2017b).

No ano de 1999, foi fundado o Centro de Ciências da Saúde onde passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina. O ano de 2006 foi marcado por três acontecimentos: construção do Centro de Atenção à Saúde (nova unidade do Hospital Universitário), criação do Instituto de Artes e Design e da Faculdade de Letras, como desmembramento do ICHL que se tornou apenas ICH (UFJF, 2015d).

É importante lembrar que a UFJF também já ofertou cursos técnicos. Esses eram oferecidos pelo Colégio Técnico Universitário (CTU) inaugurado em 1957, porém com a nomenclatura de “Cursos Técnicos da Escola de Engenharia”. Nesta época era localizado nas dependências da Escola de Engenharia e os cursos oferecidos eram: Máquinas e Motores, Eletrotécnica, Pontes e Estradas e Edificações. A denominação de CTU foi concebida em 1965 com a incorporação dos cursos como órgão anexo à UFJF. Em 1998, o CTU conquistou sua sede própria e em 1999 obteve o status de Unidade Acadêmica da UFJF. Em fevereiro de 2008 o CTU, em atendimento ao projeto de Reestruturação e Expansão da Rede Federal de Educação Técnica e Tecnológica do Governo Federal conquistou sua autonomia acadêmica e administrativa desvinculando-se da UFJF e transformando-se em

Campus Juiz de Fora do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (UFJF, 2011; IF SUDESTE MG, 2017).

Outro marco na história da UFJF aconteceu em 16 de fevereiro de 2012 quando foi aprovado pelo Conselho Superior da UFJF a criação do *Campus* Avançado de Governador Valadares (GV), localizado na cidade de Governador Valadares – MG. As atividades no *campus* avançado iniciaram-se em 19 de novembro do mesmo ano com o oferecimento de nove cursos de bacharelado: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia. No ano de 2013, o curso de Bacharelado em Educação Física passou, também, a ser oferecido no *campus*. Até o momento, junho de 2018, tanto os cursos do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas quanto a sede administrativa do *campus* GV, estão instalados provisoriamente nas dependências da Faculdade Pitágoras. Já os cursos do Instituto de Ciências da Vida funcionam provisoriamente nas dependências da UNIPAC. Ambos institutos aguardam a conclusão das obras do *campus* próprio da UFJF em Governador Valadares iniciadas no final de 2013. Segundo notícia veiculada no sítio da UFJF em junho de 2018, a instituição encontra-se com edital de licitação aberto para contratar empresa para construir o novo prédio dos cursos de Nutrição e Farmácia em Governador Valadares⁴.

Segundo dados do PDI da UFJF do ano de 2015, o *campus* Juiz de Fora da UFJF possui uma estrutura que compreende 4 institutos, 15 faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII, possibilitando o oferecimento de 64 cursos de graduação, 36 cursos de mestrado, 17 cursos de doutorado, 30 programas de residência médica e 26 de residência multiprofissional, além de cursos de Educação Básica. A UFJF desenvolve também, o programa de Educação a Distância, em parceria com os governos da esfera municipal, estadual e federal, oferecendo nove cursos de graduação e nove cursos de pós-graduação *lato sensu*, por meio do sistema Universidade Aberta do Brasil, além do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (UFJF, 2015a). Segundo dados extraídos do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), a UFJF, conta, em agosto de 2018, em seus dois *campi*, com a força de trabalho de 1.829 docentes

⁴ Dados disponíveis em: <http://www.ufjf.br/noticias/2018/06/04/ufjf-gv-abre-edital-para-construcao-de-predio-para-cursos-de-farmacia-e-nutricao/>. Acesso em 08 jul. 2018.

(1.649 efetivos, 153 substitutos e 27 visitantes) e 1.589 Técnicos Administrativos em Educação, perfazendo um total de 3.418 servidores na instituição (UFJF, 2018c).

Frente a esse panorama, percebe-se que a UFJF se apresenta como polo científico e cultural da zona da mata mineira cuja missão encontra-se expressa no art. 5º de seu Estatuto, ao dizer que:

A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFJF, 1998, p. 1).

Para cumprir sua missão e desenvolver suas atividades de forma eficiente, a estrutura administrativa da UFJF está organizada em 13 órgãos internos, conforme determinado pelo artigo 1º da Resolução nº 25/2017 do Conselho Superior da UFJF. São eles: Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Vice-Reitoria, Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Chefia de Gabinete, Secretaria Geral, Auditoria, Ouvidoria, Assessorias da Reitoria, Órgãos Suplementares, Pró-Reitorias, Diretorias, Unidades Acadêmicas (UFJF, 2017g).

Com a função consultiva, deliberativa e normativa em assuntos específicos, a UFJF conta com o apoio de oito Pró-Reitorias cujos nomes, siglas e funções são detalhados no Quadro 2:

Quadro 2 - Pró-Reitorias da UFJF

Pró-Reitoria	Sigla	Função
Pró-Reitoria de Graduação	PROGRAD	Coordenar a elaboração e implementação de políticas para o ensino de graduação.
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	PROPP	Oferecer suporte aos cursos de pós-graduação, <i>lato e stricto sensu</i> , da UFJF.
Pró-Reitoria de Extensão	PROEX	Promover a articulação entre ensino pesquisa e demandas da sociedade.
Pró-Reitoria de Cultura	PROCULT	Promover a integração entre comunidade e universidade por meio de projetos de formação de público, universalização do acesso à produção e fruição de bens culturais.
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	PROGEPE	Gerenciar a vida funcional dos servidores, promovendo sua capacitação e desenvolvimento e realizar concursos públicos.
Pró-Reitoria de Assistência Estudantil	PROAE	Formular, implantar, gerir e acompanhar políticas de apoio estudantil.
Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	PROPLAN	Executar as ações orçamentárias e financeiras da UFJF. Elaborar a proposta orçamentária e o plano de gestão da instituição.
Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão	PROINFRA	Executar, acompanhar e fiscalizar os projetos e obras de engenharia que visam a ampliação de área na universidade. Gerenciar os sistemas de compras, almoxarifado, patrimônio, segurança, correspondência e protocolo.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados disponíveis no sítio da UFJF (UFJF, 2017c).

Além das Pró-Reitorias, a UFJF possui o suporte de seis Diretorias, que têm o papel de assessorar a reitoria nas atividades não designadas para as Pró-Reitorias. O Quadro 3, a seguir, apresenta as diretorias que compõem a UFJF e suas respectivas funções:

Quadro 3 - Diretorias da UFJF

Diretoria	Função
Diretoria do <i>Campus</i> Avançado de Governador Valadares	Dirigir o <i>campus</i> Avançado de Governador Valadares.
Diretoria de Relações Internacionais	Elaborar e executar políticas de cooperação internacional, consolidando as estratégias para o crescimento institucional e fomentando a qualificação das atividades acadêmicas de âmbito internacional.
Diretoria de Ações Afirmativas	Promover condições institucionais que permitam a implementação e acompanhamento de políticas públicas voltadas às ações afirmativas na UFJF, entre os discentes, docentes e técnico-administrativos em Educação.
Diretoria de Avaliação Institucional	Oferecer suporte e propor diretrizes relacionadas à operacionalização da Avaliação da Universidade.
Diretoria de Imagem Institucional	Desenvolver uma política de comunicação integrada, referendada pelos órgãos superiores da instituição, e fundamentada em ampla participação dos vários setores da UFJF.
Diretoria de Inovação	Conduzir a Política de Inovação da Universidade, com o propósito de estimular pesquisadores a converterem o conhecimento que geram em patentes, serviços tecnológicos e empreendimentos inovadores.

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados disponíveis no sítio da UFJF (UFJF, 2017a).

À vista do exposto nos quadros anteriores, percebe-se que tanto as Pró-Reitorias quanto as Diretorias da UFJF atuam com a finalidade de auxiliá-la no cumprimento de sua missão institucional. Assim, paralelamente à apresentação da UFJF como um todo, destaca-se a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas dentre os órgãos administrativos apresentados, tendo em vista que o objeto de estudo proposto neste trabalho está concentrado em seu campo de ação, onde atua a pesquisadora.

1.4 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas vem passando por um processo de renovação dentro da Administração Pública. Cada vez mais nota-se a necessidade de desenvolvimento de competências de gestores e servidores para atuar além das

rotinas do serviço e encontrar alternativas que gerem resultados mais eficientes para a sociedade.

Oliveira e Medeiros (2011, p. 26) conceituam gestão de pessoas como “[...] um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e a longo prazo”. Nessa definição, os autores propõem que, além de estar em consonância com a finalidade organizacional, o órgão responsável pela gestão de pessoas na instituição deve também proporcionar ações que favoreçam o cumprimento desta finalidade.

Na UFJF, até o início de 2016, a atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) era denominada Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). Com o ingresso da nova gestão no comando da universidade, essa nomenclatura foi modificada. De acordo com o relatório da CPA (UFJF, 2017f, p. 56), “[...] abandonou-se a noção de pessoas como recursos e passou-se a compreendê-las como agentes imprescindíveis para o desenvolvimento organizacional”. Verifica-se nesta nova visão uma tendência na qual os servidores passam a ser percebidos como agentes públicos que detêm conhecimentos e saberes preciosos para o sucesso organizacional. Nesta nova perspectiva, cabe à PROGEPE o papel estratégico de planejar, organizar e acompanhar as ações referentes à gestão de pessoas na instituição sem dispensar a condição humana de cada servidor (UFJF, 2017f).

A PROGEPE “[...] compreende um conjunto integrado de programas e ações institucionais direcionadas aos docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, os quais são desenvolvidos em parceria com a comunidade universitária” (UFJF, 2017f, p. 56). Tal Pró-Reitoria possui como missão a “[...] realização de atividades relacionadas aos subsistemas de recursos humanos e à vida do servidor no âmbito da UFJF” (UFJF, 2017f, p. 56). Assim, a PROGEPE fica incumbida dos processos referentes à administração de ações nas áreas de recrutamento e seleção, acompanhamento de carreiras dos servidores, capacitação e desenvolvimento de servidores, avaliação e movimentação de pessoas, atendimento à saúde do trabalhador e melhoria da qualidade de vida no trabalho. O organograma da PROGEPE pode ser visualizado na Figura 02.

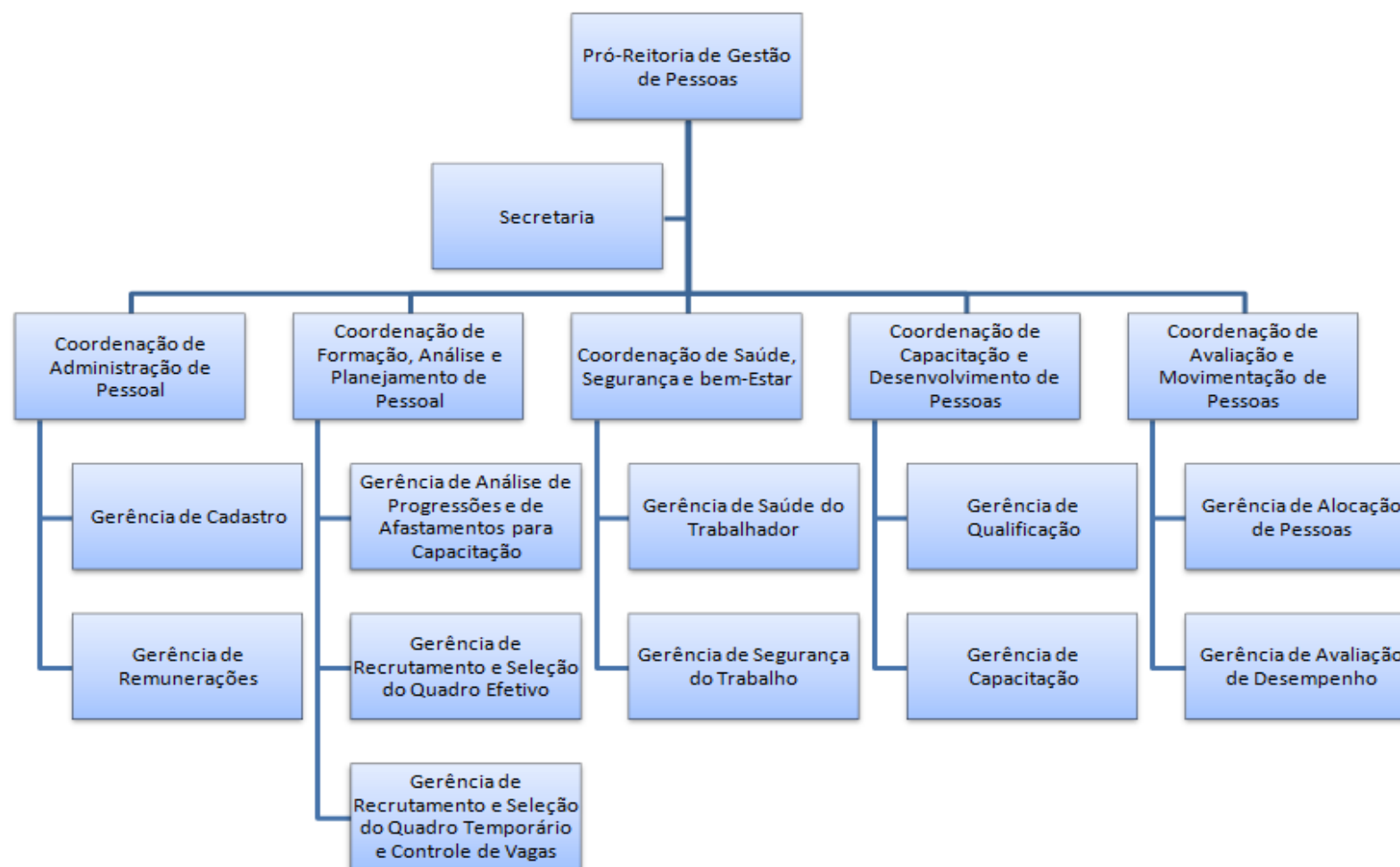


Figura 2 - Organograma da PROGEPE

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da Resolução CONSU nº 25/2017 alterada pela Resolução CONSU nº 03/2018 (UFJF, 2017a) e (UFJF, 2018d).

Para executar suas ações, a PROPEGE dispõe de cinco coordenações: Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), a qual compete o gerenciamento dos dados cadastrais e de remuneração dos servidores; Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas (CAMP) responsável pelos processos referentes à movimentação de pessoal e estágio probatório; Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) cuja atribuição é promover oportunidades de capacitação e desenvolvimento dos servidores; Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar (COSSBE) responsável pela proteção, prevenção e cuidados com a saúde do servidor e Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP), responsável pelos processos referentes à investidura no cargo ou emprego público e também pelo desenvolvimento do servidor na carreira. Além destas cinco coordenações, a PROGEPE conta também coma Secretaria, setor de apoio à Pró-Reitoria e também às cinco coordenações mencionadas (UFJF, 2017c). As coordenações e suas respectivas funções estão demonstradas no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Atribuições das Coordenações da PROGEPE

Coordenação	Sigla	Atribuições
Coordenação de Administração de Pessoal	CAP	Gerenciar dados cadastrais e de remuneração dos servidores. Atender os órgãos fiscalizadores da União e justiça federal.
Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas	CAMP	Gerenciar processos de alocação de servidores da UFJF e de avaliação de desempenho dos servidores docentes e técnico-administrativos.
Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	CCDP	Organizar cursos de capacitação e treinamento, bem como programas de qualificação destinados aos servidores efetivos da UFJF.
Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar	COSSBE	Desenvolver ações de proteção, prevenção e cuidados para promover uma melhor qualidade de vida dos servidores da UFJF.
Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal	CFAP	Recrutar e selecionar pessoas, analisar processos referentes à Progressão Profissional, Incentivo à Qualificação e Afastamentos de servidores para capacitação.

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponíveis no sítio da UFJF (UFJF, 2017c).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) afirmam que as organizações já compreenderam que o alcance de bons resultados está diretamente relacionado à boa gestão das pessoas da organização. Neste sentido, os autores destacam algumas funções que devem estar presentes em uma organização e é incumbência da gestão de pessoas, quais sejam: “[...] o planejamento, a captação e contratação, a manutenção, a motivação e bem-estar, o desenvolvimento das habilidades, o desempenho, a perspectiva de carreira, os salários e os benefícios” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 127). Analogamente, estas funções estão presentes na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas como atribuições das coordenações já elencadas. Conforme aduzem os autores, o planejamento se constitui em um processo de decisão que permite que as organizações concretizem seus propósitos.

Na PROGEPE, esse planejamento é realizado pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Administração Superior, diretrizes essas, motivadas pelas necessidades da instituição. A manutenção juntamente com os salários e benefícios compreendem a administração de cargos e salários cuja responsabilidade na PROGEPE é da CAP. A motivação e bem-estar dos servidores fica a cargo da COSSBE. Já o desenvolvimento das habilidades é responsabilidade da CCDP, que promove cursos de capacitação aos servidores. O desempenho é avaliado pela CAMP. E a CFAP tem como responsabilidade a captação e a contratação de pessoas que segundo os autores compreendem a busca de pessoas e os mecanismos para viabilizar a contratação.

Após esta breve apresentação da PROGEPE e suas coordenações, é essencial uma apresentação mais detalhada da Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP), uma vez que a atividade de recrutamento e seleção de docentes está vinculada.

Como mencionado no Quadro 4, a CFAP é responsável pelo “[...] gerenciamento de recrutamento e seleção de funcionários efetivos e temporários da Universidade Federal de Juiz de Fora e pela análise de progressão e de afastamento para capacitação dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação” (UFJF, 2017c, p. 1). Para exercer estas atribuições, estão subordinadas três gerências: Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação (GAPAC), Gerência de Recrutamento e Seleção do

Quadro Temporário e Controle de Vagas (GRST-CV) e a Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE).

De acordo com o sítio da UFJF, a GAPAC é a gerência responsável pelo acompanhamento do servidor em sua carreira. Tem como atribuições a análise dos processos referentes à Progressão Funcional de Docentes por Avaliação de Desempenho, Retribuição por Titulação e cumprimento de interstício para subsidiar processos relacionados à vacância, e aceleração de promoção. Na carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), tal gerência é responsável pela análise dos processos de Ambiente Organizacional, Incentivo à Qualificação e Progressão por Capacitação Profissional. Compete ainda à GAPAC a análise dos afastamentos de servidores Docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) em Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* tanto no país quanto no exterior, além das licenças para capacitação.

Cabe à GRST, segunda gerência mencionada, a seleção de professores temporários, substitutos, visitantes e convidados, além do controle das vagas existentes na UFJF tanto dos TAEs quanto dos docentes. Desse modo, esta gerência é responsável pela elaboração de editais dos processos seletivos simplificados para professores temporários, substitutos e visitantes, confecção e acompanhamento dos contratos de substitutos e temporários bem como o gerenciamento do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) e do Banco de professor-equivalente (UFJF, 2017c).

Por fim, à GRSE compete a realização de concurso público para Docentes e TAEs e dos procedimentos relacionados à convocação, nomeação e posse dos candidatos aprovados nos concursos promovidos pela Universidade (UFJF, 2017a). Dessa forma, faz parte do rol de atividades desta gerência a análise dos processos referentes aos concursos públicos, a elaboração dos editais e avisos dos concursos, o envio destes para publicação no Diário Oficial da União e jornal de grande circulação, o controle das etapas dos concursos e a homologação e prorrogação do certame. Também é responsável pela convocação dos candidatos aprovados, sua nomeação e organização do ato de posse, levantamento de dados e devidos registros nos bancos de dados bem como o atendimento ao público externo e interno para esclarecimentos das dúvidas referentes aos assuntos acima elencados.

Tendo em vista que o tema central desta pesquisa é o concurso público para docente na UFJF, e com o objetivo de contextualizar o tema, a próxima seção abordará um histórico dos concursos docentes realizados na instituição nos últimos dez anos.

1.5 Histórico dos concursos públicos docentes na UFJF

Ao longo dos últimos dez anos, mais especificamente a partir de 2008, a UFJF aumentou expressivamente o número de concursos públicos realizados e, conseqüentemente, o número de docentes nomeados e empossados, conforme será demonstrado no decorrer desta seção.

Em 2007, segundo dados da CFAP, apenas 01 (um) concurso público para docente foi publicado e realizado na instituição. Tal concurso foi destinado ao antigo Colégio Técnico Universitário (CTU), atual Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais.⁵

Como já observado neste estudo, algumas medidas e programas criados pelo governo federal com o objetivo de fortalecer as Instituições Federais de Ensino Superior impactaram no número de concursos realizados e no número de docentes contratados nas universidades federais como um todo, e na UFJF não foi diferente.

Esse fato pode ser observado por meio da Tabela 1 que demonstra o número de concursos realizados pela instituição entre 2008 e 2017. Mais adiante, será apresentada a Tabela 2 contendo o número de docentes empossados no mesmo período.

Tabela 1 - Número de Concursos Docentes da UFJF de 2008 a 2017 (continua)

ANO	Nº DE CONCURSOS DOCENTES
2008	57
2009	83
2010	172
2011	34
2012	142
2013	222

⁵ Edital nº 28, de 10 de outubro de 2007, publicado no Diário oficial da União em 11/10/2007, seção 3, página 45. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=3&pagina=45&data=11/10/2007>.

Tabela 1 - Número de Concursos Docentes da UFJF de 2008 a 2017 (conclusão)

2014	209
2015	42
2016	104
2017	68
TOTAL	1.133

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados obtidos na Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo da UFJF.

Em 2008, com a adesão da UFJF ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o número de concursos para docentes realizados pela instituição saltou de 01 (um) concurso realizado em 2007, para 57 (cinquenta e sete) concursos realizados no ano de 2008. Essa intensificação no número de concursos perdurou durante os cinco anos de vigência do REUNI. Isso porque, para cumprir com o objetivo do programa de proporcionar condições para ampliar o acesso e a permanência na Educação Superior, a UFJF criou novos cursos de graduação e aumentou o número de vagas da graduação passando de 2.140 vagas de ingresso no início de 2008 para 4.496 vagas de ingresso anuais em 2014 (UFJF, 2014). Em contrapartida, para atender esta nova demanda, além de ampliar os investimentos em infraestrutura, foi necessário também, aumentar o número de servidores tanto docentes quanto Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), e para isso, realizar concursos foi fundamental.

Paralelamente à implantação do REUNI, duas ações impactaram a realização de concursos públicos na UFJF ao longo destes dez anos. A primeira delas foi a constituição do banco de professor-equivalente da instituição e a segunda foi a implantação do *campus* Governador Valadares.

Na UFJF, o banco de professor-equivalente foi consolidado por meio da Resolução nº 33, de 25 de setembro de 2009, do Conselho Superior (CONSU), a qual normatiza a implantação do Banco Geral de Professores Equivalentes da Instituição e dos Bancos Específicos de cada unidade acadêmica (UFJF, 2009). Os bancos específicos foram homologados pela Resolução CONSU nº 35, de 09 de outubro de 2009. Conforme esclarece Fayer (2013), após a publicação destas resoluções, o vice-reitor da UFJF à época, criou juntamente com a equipe do Centro

de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), o Banco Geral de Professores-Equivalentes da UFJF, o qual é formado pela soma dos bancos específicos de cada departamento da UFJF (BESPES). A forma encontrada para materializar este banco foi elaborar uma planilha de excel no qual constava todos os departamentos da universidade, a relação nominal dos professores vinculados a esses departamentos bem como as respectivas cargas horárias. E assim, para cada professor era atribuído o correspondente fator de equivalência e com a soma desses valores obtinha-se os BESPES de cada departamento. Esta planilha foi repassada à PRORH, atual PROGEPE, especificamente à equipe da CFAP para conferência e administração do banco (FAYER, 2013). Atualmente, conforme já mencionado, a administração do banco está vinculada à GRST-CV uma das gerências da CFAP

Com o banco de professor-equivalente, a UFJF ganhou autonomia para realizar seus concursos públicos para provimento dos cargos de professor do Magistério Superior em decorrência de vacâncias ocorridas, como por exemplo, aposentadoria, falecimento, exoneração, posse em outro cargo incompatível, demissão ou redistribuição. Assim, a instituição não tem necessidade de aguardar autorização do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) e MEC, desde que não ultrapasse o quantitativo de 1.878 professores e 2.975,03 professor-equivalente (quantitativo de professores multiplicado pelo respectivo fator de equivalência) autorizados pela Portaria nº 316, de 09 de outubro de 2017 (BRASIL, 2017).

Da mesma maneira, com seu próprio banco de equivalente conquistado no ano de 2014, a carreira EBTT da UFJF obteve autonomia para a realização de concursos e assim, prover seus cargos vagos sem prévia autorização do governo, desde que não ultrapasse o quantitativo de 121 professores EBTT e 180,94 professor-equivalente (quantitativo de professores multiplicado pelo respectivo fator de equivalência) na instituição (BRASIL, 2017).

A segunda ação mencionada foi a implementação do *Campus* Avançado Governador Valadares cuja criação foi aprovada pela Resolução nº 1 de 2012 do Conselho Superior da UFJF e as atividades neste *campus* foram iniciadas no mês de novembro do mesmo ano.

Assim, entre os anos de 2008 a 2017, conforme demonstrado na Tabela 1, a UFJF realizou 1.133 concursos públicos para docentes, sendo 757 para a Carreira do Magistério Superior *campus* Juiz de Fora, 342 para a Carreira do Magistério

Superior *campus* Governador Valadares, 27 concursos para a Carreira EBTT e 07 concursos para o cargo de Titular-Livre. Cabe ressaltar que todos os concursos foram abertos para o preenchimento de no mínimo uma vaga, ou seja, nenhum deles foi aberto apenas para cadastro de reserva. Também, é importante esclarecer que houve concursos que não obtiveram candidatos aprovados, tendo que ser reabertos em editais posteriores. O detalhamento dos concursos realizados pela UFJF, como o número de editais e o quantitativo de vagas para cada um deles encontra-se disponibilizado no Apêndice A⁶.

O aumento no número de concursos de docentes realizados na instituição alavancado pela adesão da UFJF ao REUNI, pela implantação do *Campus* da UFJF em Governador Valadares e, principalmente, pela criação do banco de professor-equivalente viabilizou o ingresso expressivo de novos servidores docentes possibilitando à instituição uma renovação em seu quadro de pessoal. Verifica-se, conforme demonstrado na Tabela 2, que entre os anos de 2008 a 2017 foram empossados na universidade um total de 1.150 docentes:

Tabela 2 - Número de Docentes empossados na UFJF de 2008 a 2017

ANO	Nº DE DOCENTES EMPOSSADOS
2008	15
2009	82
2010	212
2011	91
2012	74
2013	203
2014	226
2015	81
2016	79
2017	87
TOTAL	1150

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados obtidos na Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo da UFJF.

⁶ Disponível na seção “Apêndices” localizada no final deste trabalho.

Segundo dados extraídos do SIAPE, ao longo destes dez anos, a UFJF teve um acréscimo de 55% em seu número de professores contando, atualmente (dados de agosto de 2018), com a força de trabalho de 1.649 professores efetivos na instituição (UFJF, 2018c).

No que tange aos concursos realizados, verifica-se que algumas legislações e procedimentos adotados pela PROGEPE foram sendo adaptados, alterados e até mesmo aperfeiçoados no decorrer deste período, conforme será exposto na próxima seção. O que demonstra que a UFJF por meio de sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas não é omissa com a forma de investidura de seus servidores. Todavia, algumas intercorrências ainda persistem no processo de concurso público docente, sendo necessários ajustes a fim de minimizar erros procedimentais e alcançar uma maior eficiência administrativa. O que torna o objeto de estudo não apenas uma providência no âmbito da PROGEPE, mas sim da UFJF como um todo, tendo em vista a projeção nacional da imagem da universidade no tema pesquisado.

1.6 Trajetória das normas e regulamentos dos concursos docentes da UFJF

Até o ano de 2009, os concursos públicos eram normatizados, em âmbito federal, pelo Decreto nº 4.175/2002 o qual estabelecia limites para provimento de cargos públicos do Poder Executivo e pela Portaria nº 450/2002 do MPOG que normatizava o referido Decreto estabelecendo normas gerais para a realização de concursos públicos tanto para a Administração Direta quanto para as autarquias.

No âmbito institucional, os concursos públicos para a carreira do Magistério Superior da UFJF eram regulamentados pela Resolução do antigo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) nº 22/98. Já os concursos públicos para a Carreira EBTT eram regulamentados pela Resolução nº 10/93 do CEPE. Todavia, em virtude de diversas modificações sofridas tanto no campo tecnológico, quanto no campo da jurisprudência, a instituição se viu obrigada a reformular suas legislações e procedimentos a fim de se adequar às novas exigências.

Em dezembro de 2009, o governo federal publicou o Decreto nº 6.944 dispondo sobre normas gerais relativas a concursos públicos. Usando uma abordagem mais detalhada que o Decreto anterior, tal ato normativo contemplou regras para os concursos públicos de forma geral repercutindo também em

mudanças importantes para os editais de concursos docentes da UFJF. As principais alterações trazidas pelo Decreto foram:

- Dispensa de autorização pelo Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) para o provimento do cargo, limitando cada universidade ao seu quadro docente;
- Impedimento de concursos para cadastro reserva, exceto com autorização do MPOG;
- Obrigação da gravação das provas orais e defesa de memorial;
- Obrigação de indicar os instrumentos, técnica, e aparelhos a serem utilizados, bem como a metodologia da avaliação, no caso de provas práticas específicas;
- Critério para determinar o número de aprovados no concurso;
- Estabelecimento do prazo mínimo de sessenta (60) dias entre a publicação do edital e a primeira prova do concurso (BRASIL, 2009).

Essas alterações contribuíram para a garantia dos princípios constitucionais bem como, na percepção de Dantas *et al.* (2013), para a promoção de maior segurança jurídica na atuação administrativa aumentando dessa forma a credibilidade dos concursos públicos federais.

Para se adequar às mudanças do Decreto Federal e publicar seus editais de concursos tanto para a carreira do Magistério Superior quanto para a carreira EBTT corretamente, a UFJF publicou em dezembro de 2009, a Portaria nº 986 e em maio de 2010, a Portaria nº 367. Ambas instituíram instruções normativas para a realização de seus concursos públicos docentes, a fim de regulamentar, de modo provisório, os processos seletivos abertos no ano de 2010. Nesse mesmo ano, o Conselho Superior da UFJF publicou a Resolução nº 07/2010 criando comissão com intuito de revisar as normas de ingresso de professores do Magistério Superior e EBTT, Professores Substitutos e Professores Visitantes da instituição (UFJF, 2010). Esta comissão foi representada por treze membros. Dentre eles estavam cinco (05) Pró-Reitores (Recursos Humanos, Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Planejamento), seis (06) diretores (Faculdades de Medicina, Direito, Colégio de Aplicação João XXIII, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Humanas e

Instituto de Artes e Design), um (01) representante indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores Técnicos Administrativos em Educação e um (01) representante discente indicado pelo Diretório Central dos Estudantes (UFJF, 2010).

Conforme as atas das reuniões da comissão de reformulação dos procedimentos de seleção, as discussões buscavam alterações de natureza acadêmica, como por exemplo, tipos das provas aplicadas, pesos das provas, área de conhecimento solicitada aos candidatos. Os integrantes do grupo declararam buscar também atualizações de ordem jurídica como, por exemplo, direito de pessoas portadoras de deficiência, regras de isenção de pagamento da taxa de inscrição, normas sobre inscrição de candidatos, entre outras. Os trabalhos da comissão perduraram ao longo do ano de 2010⁷.

Todavia, mesmo com essa comissão instalada entre os anos de 2010 a 2015, houve uma série de recursos recebidos na própria UFJF contra os processos de seleção docente. A instituição inclusive foi alvo no ano de 2015, de uma representação perante o Ministério Público Federal (MPF). Nesta ocasião, tal órgão emitiu uma recomendação à instituição (Procuradoria da República no Município de Juiz de Fora, de 12 de junho de 2015) relativa aos procedimentos de todos os Concursos Públicos realizados pela UFJF, inclusive para ingresso na carreira do Magistério Superior (UFJF, 2015c)⁸. Segundo Maia e Queiroz (2007), a recomendação é:

[...] um instrumento posto à disposição do Ministério Público, tendo por objetivo exortar o infrator para que faça ou deixe de fazer algo, com vistas a melhoria de um serviço público ou para prevenir ou remover lesão à ordem jurídica, interesses, direitos e bens tutelados pelo Parquet (MAIA; QUEIROZ, 2007, p. 172).

Cabe esclarecer que, segundo os autores, uma recomendação expedida pelo Ministério Público não possui caráter vinculante, estando o recomendado obrigado apenas a respondê-la e não a cumpri-la. Contudo, quando acatada tende a ser o

⁷ Informações disponíveis no processo nº 23071.008337/2010-15.

⁸ Sendo o Ministério Público, “instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1988). Cabe a tal órgão emitir recomendações objetivando a melhoria dos serviços públicos, além de fixar prazo para que as instituições adotem as providências necessárias.

instrumento mais rápido para a solução extrajudicial de conflitos (MAIA; QUEIROZ, 2007).

O motivo da recomendação direcionada à instituição foi o grande número de representações recebidas no próprio Ministério Público questionando a isenção das bancas examinadoras da UFJF, a falta de transparência na avaliação dos candidatos e a adoção de critérios objetivos para correção das provas. Assim, o documento expedido pelo órgão considerou que nenhum dos expedientes normativos da UFJF que tratavam sobre concursos públicos, à época, trazia regras de impedimento, suspeição e incompatibilidade de membros das bancas examinadoras. O MPF considerou ainda, que os mesmos tampouco traziam em seu teor, a possibilidade de impugnação das correções das provas escritas, práticas, didáticas e de entrevistas, bem como normas sobre a fundamentação das notas atribuídas aos candidatos nas provas. Especificamente sobre a prova de entrevista considerou que mesmo sendo apenas de caráter classificatório que “[...] quando não sejam objetivamente determinados os critérios de avaliação dos candidatos, ferem os princípios da publicidade, impessoalidade e moralidade” (UFJF, 2015c, p.3).

Desse modo, com o propósito de fornecer subsídios para que a UFJF envolvesse maior legitimidade e credibilidade na execução de seus concursos públicos, inclusive nos concursos docentes, o Ministério Público Federal listou dez recomendações para a instituição as quais serão relatadas a seguir.

As quatro primeiras recomendações da lista feita pelo órgão versam sobre a banca examinadora do concurso. A primeira delas solicita que a UFJF publique e divulgue os nomes dos membros, titulares e suplentes que comporão a banca examinadora do certame. Tal divulgação deverá ser feita antes da instalação da banca e, preferencialmente, pela internet. A segunda sugere à instituição a criar critérios de impedimento para participação na banca examinadora, não admitindo a participação de membros que:

- a) seja, ou tenha sido candidato ou cônjuge, companheiro ou parente consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, inclusive de candidato;
- b) seja ou tenha sido orientador ou coorientador de candidato em curso de graduação ou pós-graduação;
- c) participe ou tenha participado de grupo ou projeto de pesquisa com candidato ou tenha com ele trabalho em coautoria;
- d) seja sócio ou associado de candidato ou do respectivo cônjuge, companheiro em qualquer empreendimento;

- e) esteja litigando judicial ou administrativamente com candidato ou com o respectivo cônjuge ou companheiro;
- f) tenha amizade íntima ou inimizade capital com candidato ou com o respectivo cônjuge, companheiro ou qualquer de seus parentes consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, inclusive;
- g) tenha interesse pessoal no resultado do concurso ou se sujeite a situação de conflito de interesses por sua participação na banca examinadora (UFJF, 2015c, p. 4).

A terceira refere-se à suspeição de membro indicado para compor a banca examinadora, obrigando o membro que incorrer em impedimento ou suspeição comunicar à autoridade cabível e se abster de participar no certame. Como quarta orientação, o órgão propõe o estabelecimento de prazo para arguição fundamentada, pelos candidatos de impedimento e suspeição dos membros da banca examinadora. No caso de indeferimento da alegação a possibilidade de interposição de recurso pelo candidato (UFJF, 2015c).

As recomendações de números 5 a 9 tratam sobre as provas dos concursos: Escrita, Didática, Prática e Entrevista. Sobre a prova Escrita, a quinta orientação solicita que as folhas de respostas da Prova Escrita não contenham identificação dos candidatos, apenas numeração aleatória devendo ser mantida em envelope lacrado até depois da atribuição das notas pela banca. Já a sexta, orienta a divulgação, antes da publicação do resultado das provas escritas, espelho de respostas da Prova. O respectivo espelho deverá conter os tópicos os quais, a exposição pelo candidato, são imprescindíveis para a banca examinadora e as pontuações correspondentes. Concede também a possibilidade da banca avaliar o domínio do tema, a qualidade e o rigor da exposição, inclusive sobre a utilização da norma culta da língua (UFJF, 2015c).

Sobre as Provas Didáticas, a sétima recomendação orienta a realização das mesmas em sessão pública, vedando apenas a presença dos demais candidatos e devem, para fins de registro, serem gravadas. Quanto à avaliação, os critérios adotados deverão ser divulgados previamente e as notas atribuídas aos candidatos pelos examinadores devem ser fundamentadas em pareceres, mesmo que estes sejam sucintos. Já a oitava orientação dispõe que, no caso do concurso prever Prova Prática, a metodologia de avaliação deverá ser divulgada previamente e a avaliação deve ser realizada tal como orientado para a Prova Didática. Finalizando as sugestões sobre as provas, o Ministério Público Federal ressalva que se a UFJF

mantiver a aplicação de Provas de Entrevista, a instituição deve adotar os moldes de defesa de memorial, dispondo de carga subjetiva menos acentuada. Tais provas deverão ser de caráter classificatório, realizadas em sessões públicas e gravadas para fins de registro (UFJF, 2015c).

Por fim, a décima e última recomendação traz como referência os artigos 46 e 56 da Lei 9.784/1999, a qual normatiza o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Tais artigos dispõem que:

Art. 46. Os interessados têm direito à vista do processo e a obter certidões ou cópias reprográficas dos dados e documentos que o integram, ressalvados os dados e documentos de terceiros protegidos por sigilo ou pelo direito à privacidade, à honra e à imagem.

[...]

Art. 56. Das decisões administrativas cabe recurso, em face de razões de legalidade e de mérito (BRASIL, 1999, p. 6).

Em consonância com os artigos anteriormente citados, a décima recomendação do MPF enseja que a UFJF proporcione aos candidatos vista do processo administrativo do concurso, bem como das avaliações das provas, assegurando aos concorrentes a obtenção de certidões e cópias. Além disso, dispõe a abertura de prazo suficiente para a interposição de recurso, após cada fase ou ao final, antes da homologação do resultado do concurso, em face de razões de legalidade e mérito das correções. Orienta que o recurso deve ser dirigido à banca examinadora. No caso desta não reconsiderar as decisões impugnadas, no prazo máximo de cinco dias, deve encaminhar à direção da Unidade Acadêmica, ou a outra autoridade superior, para julgamento (UFJF, 2015c).

Em resposta à notificação do Ministério Público, a Pró-Reitora de Recursos Humanos, à época, informou que a UFJF já estava, há bastante tempo, se ocupando do referido assunto, por meio de comissão instituída pelo CONSU, sendo que muitas das recomendações já haviam sido objeto de análise da comissão e estavam contidas na minuta do Projeto de Resolução que se encontrava em fase final de elaboração⁹.

Assim, com o objetivo de solucionar o problema e assegurar a publicação de seus editais, a instituição publicou, em dezembro do ano de 2015, a Portaria nº

⁹ Informações disponíveis no processo nº 23071.008337/2010-15.

1.329, acatando as recomendações propostas pelo Ministério Público Federal. Inclusive, o texto da citada portaria faz menção à recomendação do MPF em suas considerações iniciais. Dessa forma, atualmente, os concursos públicos para o provimento dos cargos de professor integrantes do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal da instituição são normatizados pela Portaria UFJF nº 1.329/2015, retificada pela Portaria nº 227/2016. Esta portaria foi assinada pela antiga Pró-Reitora de Recursos Humanos e referendada pelo CONSU da UFJF por meio da Resolução nº 20/2016.

As principais mudanças encontradas na nova portaria foram: adoção de critérios de impedimento e suspeição para os membros das bancas examinadoras; obrigação de publicação da banca examinadora no dia da abertura da inscrição do concurso; prazo para arguição da banca pelos candidatos com inscrições deferidas; identificação do candidato na prova escrita somente após a correção pela banca examinadora; extinção da prova de entrevista e inclusão da prova de Títulos e de Projeto Acadêmico; critérios de Pontuação dos títulos definidas por Resolução de cada Unidade Acadêmica. Além disso, a Portaria traz a possibilidade de Prova objetiva para o cargo de Professor EBTT quando o número de candidatos inscritos e com inscrição deferida for superior a sessenta candidatos (UFJF, 2015b).

Com esta nova normativa, as alterações atenderam as recomendações feitas pelo MPF, conforme pode ser verificado no Quadro 5 a seguir, que traz as dez recomendações e os respectivos artigos da Portaria que tratam do assunto:

Quadro 5 - Recomendações do Ministério Público Federal e Portaria nº 1.329/2015 UFJF (continua)

Recomendações do Ministério Público Federal	Portaria 1.329/2015	Situação	Observação
1- Publicação e divulgação dos membros da Banca Examinadora	Art. 3º da Portaria 1.329/2015	Atendido	A portaria dispõe que tal informação deve ser divulgada no sítio da UFJF no prazo de 15 dias contados da publicação do Edital no DOU.
2- Critérios de Impedimento e suspeição da Banca Examinadora	Art. 2º §3º, incisos I e II da Portaria 1.329/2015	Atendido	
3- Membro da banca deve-se declarar impedido ou suspeito, abstendo de participar do certame	Art. 2º§3º caput	Atendido	
4- Possibilidade de arguição de impedimento ou suspeição dos membros da banca examinadora pelos candidatos, cabendo recurso quando do indeferimento.	Art. 5º, incisos I e II da Portaria 1.329/2015	Atendido	
5- Não identificação das folhas de resposta das provas escritas	Art. 7º §3º	Atendido	Além das folhas de redação da Prova Escrita, a Portaria dispõe que as anotações manuscritas feitas durante a hora de consulta também não conterão identificação do candidato.
6- Divulgação, antes do resultado da prova escrita, do espelho de respostas com os critérios de avaliação.	Art. 7º §4º versa sobre os critérios de avaliação da Prova Escrita	Parcialmente atendido	Não consta da Portaria artigo contendo obrigação de divulgação do espelho de respostas.

Quadro 5 - Recomendações do Ministério Público Federal e Portaria nº 1.329/2015 UFJF (conclusão)

7- Provas didáticas: realizadas em sessões públicas, gravadas, com critérios de avaliação divulgados previamente e as notas fundamentadas	Art.9º da Portaria versa sobre a Prova Didática. Art. 9º §3º dispõe que será em sessão pública Art. 9º §4º dispõe sobre a gravação da prova §Art. 9º §5º critérios de avaliação	Parcialmente atendido	A Portaria dispõe dos critérios de avaliação da prova didática, porém não há um artigo que determine que as notas dos examinadores sejam fundamentadas ou justificadas.
8- Prova Prática: metodologia de avaliação deve ser divulgada previamente, e as notas fundamentadas	Art. 8º	Parcialmente atendido	A Portaria dispõe dos critérios de avaliação, porém não há um artigo que determine que as notas dos examinadores sejam fundamentadas ou justificadas
9- Entrevistas: devem ser de caráter classificatório, em sessões públicas, gravadas e nos moldes de defesa de memorial	Art. 10º versa sobre a Prova de títulos e Projeto Acadêmico	Atendido (com modificações)	A Portaria extingue a Prova de Entrevista e inclui a prova de Títulos e de Projeto Acadêmico de caráter classificatório consistindo na avaliação dos títulos dos candidatos e em arguição oral sobre o Título e sobre o Projeto Acadêmico.
10- Oportunizar aos candidatos vista do processo do concurso bem como das avaliações das provas, certidões e cópias. Abrir prazo para recurso em face tanto de razões de legalidade e de mérito.	Art.14§1º permite acesso ao processo do concurso e às provas para fins de vista e obtenção de cópias. Art.15 Procedimentos de recurso	Parcialmente atendido	A portaria prevê interposição de representação por ilegalidade (praticada antes do ato de homologação) e interposição de recursos de legalidade (interposição após o ato de homologação.) Não prevê recursos em face de mérito conforme justificativa exposta nos “considerandos”, letras h, h-1 e h-2”, da Portaria 1.329/2015.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da Recomendação expedida pelo Ministério Público Federal em 2015 à UFJF e da Portaria nº 1.329/2015.

Por meio do Quadro 5, verifica-se que as dez recomendações foram atendidas, sendo quatro parcialmente e as demais em seu inteiro teor.

A despeito da Portaria nº 1.329/2015 ter trazido mudanças relevantes em seu texto, alguns entraves no processo de recrutamento e seleção de docentes efetivos da UFJF ainda permanecem. O que se comprova também pelo fato de que, no ano de 2017, a instituição recebeu ainda dois ofícios de recomendações do Ministério Público Federal. A primeira recomendação, por meio do ofício nº 120/2017, de 07 de fevereiro de 2017, solicitava um posicionamento da instituição no que tange a “não identificação” dos candidatos nas provas escritas dos concursos docentes. Já o segundo ofício nº 830/2017, de 30/06/2017, recomendava que a UFJF incluísse em seu edital a possibilidade de acesso pelos candidatos do espelho do cartão resposta de concursos que tivessem provas objetivas. Essa recomendação se referia aos concursos para Técnicos Administrativos em Educação, todavia, também é válida para os concursos docentes, especificamente do Colégio de Aplicação João XXIII, já que esses, em casos específicos, podem ter provas desse tipo (UFJF, 2017e).

Porém, antes de discutir sobre os entraves encontrados no processo, faz-se necessário, além de essencial, descrever os procedimentos executados pela PROGEPE por meio da CFAP e da GRSE para a realização dos concursos públicos docentes, o que será feito na seção a seguir.

1.7 Os procedimentos do concurso público

Observa-se que o concurso público docente na UFJF é um ato complexo, tendo em vista envolver, além da PROGEPE (CFAP, GRSE, GRST e secretaria), os departamentos, as unidades acadêmicas e suas secretarias, o CGCO, professores da UFJF e de outras Instituições de Ensino Superior e claro, o público em geral que se candidata a uma vaga em cada concurso publicado pela instituição. Portanto, passa-se a descrever o referido procedimento, assim como o papel de cada ator envolvido no processo.

Em conformidade com o relatado anteriormente, a criação do Banco de professor-equivalente pelo MEC concedeu, à UFJF, autonomia para prover os cargos vagos de professor em decorrência de aposentadorias, falecimentos, posse por outro cargo inacumulável, exonerações, ou mesmo vagas cedidas à instituição

em contrapartida à redistribuição de servidores. Este fato impulsionou a ocorrência de concursos, haja vista que estas vacâncias surgem a qualquer tempo.

Em vista disso, com o objetivo de organizar e controlar os concursos públicos de forma mais eficiente, após aval da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, a CFAP, juntamente com a GRSE elaboram cronograma contendo as datas de todas as etapas do certame. Ressalta-se que a UFJF não possui uma equipe responsável apenas por concursos públicos. Conforme já mencionado, a GRSE, equipe responsável pela elaboração e controle dos concursos docentes é também encarregada pelas nomeações e posses dos novos servidores. Logo, em média, são realizados dois cronogramas de concurso público ao ano com o objetivo de atender cada início de período letivo, o primeiro em março e o segundo em agosto. É o que ocorreu, por exemplo, no ano de 2016, com a publicação dos editais 01/2016, 05/2016 e 06/2016 em fevereiro e com a publicação dos editais 23/2016, 24/2016 e 25/2016 no mês de agosto do mesmo ano (UFJF, 2018b). O cronograma é enviado a todas as Unidades Acadêmicas e aos Departamentos da UFJF de ambos os *campi*.

Conforme o art. 30 do Regimento Geral da UFJF, “[...] O Departamento é a menor subdivisão da estrutura universitária, para os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de lotação de pessoal docente, integrando docentes e disciplinas com objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão” (UFJF, 2015d, p. 6). Ademais, é da competência do Departamento, segundo art. 31, letra b, do mesmo Regimento: “propor ao Conselho de Unidade a abertura de concursos ou provas de seleção para docente” (UFJF, 2015d, p. 6). Em outras palavras, compete ao departamento interessado formalizar a proposta de abertura de concurso público ao Conselho de Unidade. Então, logo após o recebimento do cronograma e no caso de existência de vaga a ser preenchida, cabe a cada departamento proceder a abertura de processo de concurso público. Imediatamente após a abertura do processo no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), procede-se ao preenchimento de formulário referente à abertura de concurso público de Professor da Carreira do Magistério Superior.

No caso de abertura de concurso público para Professor da Carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico procede-se ao preenchimento do formulário específico para esta carreira. Ambos os formulários estão disponibilizados no sítio da PROGEPE e devem ser preenchidos, segundo orientação da Portaria nº

1.329/2015, com dados sobre o departamento, a área de conhecimento do concurso, o número e a origem das vagas a serem ocupadas, os dados sobre o cargo, a classe e o regime de trabalho do concurso, a titulação exigida no certame, as especificações das provas que serão aplicadas, e local, data e horário de instalação da banca examinadora, conforme as orientações do cronograma enviado. Feito isso, a proposta de abertura de concurso deverá ser encaminhada ao Conselho de Unidade, que conforme Regimento Geral da UFJF aduz em seu art. 24:

Art. 24 - O Conselho de Unidade é o órgão de deliberação acadêmica, administrativa e disciplinar, no âmbito das Unidades Acadêmicas, competindo-lhe:
e) aprovar as propostas de realização de concurso ou prova de seleção para a admissão de docente (UFJF, 2015d, p. 5).

Por conseguinte, constata-se que a proposta do Departamento para a abertura de concurso público para docente efetivo da UFJF deverá ser aprovada pelo Conselho de Unidade. Sendo a proposta aprovada, o processo é encaminhado à PROGEPE no qual passa-se às análises devidas.

No âmbito da PROGEPE, cabe à GRSE analisar o preenchimento do formulário e verificar se tal seleção pode ser aberta, em outras palavras, se não existe concurso para a mesma área de conhecimento ainda em validade e com candidatos aprovados. Tal análise se faz necessária tendo em vista o que determina o §2º do art. 12 do Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, Autarquias e Fundações Públicas, Lei 8.112/90: “[...] Não se abrirá novo concurso enquanto houver candidato aprovado em concurso anterior com prazo de validade não expirado” (BRASIL, 1990, p. 1). Posteriormente, o processo é encaminhado à GRST- Vagas para análise das vagas solicitadas em cada processo.

Após as análises e solução de pendências e inconsistências, caso ocorram, como por exemplo, falta de assinatura, preenchimento indevido ou ainda falta de informação no formulário, o mesmo segue para assinatura da coordenadora da CFAP e da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas para autorização da abertura do concurso. Finalmente, o edital é confeccionado seguindo normas e critérios das legislações vigentes.

Cumprе esclarecer que na UFJF não é elaborado um edital por concurso. Um único edital contempla vários concursos para diferentes Unidades Acadêmicas da Instituição. No caso de concursos docentes, geralmente é realizado um edital para a Carreira EBTT, ou seja, para o Colégio de Aplicação João XXIII, um edital para a carreira do Magistério Superior *campus* Juiz de Fora e um edital para a carreira do Magistério Superior *campus* Governador Valadares. Ou ainda, um edital único para a carreira do Magistério Superior contemplando ambos os *campi*.

Em consonância com o princípio da publicidade, o edital do concurso é publicado no sítio da UFJF, no Diário Oficial da União (DOU) e em jornal de grande circulação por meio de aviso. Além do edital do concurso, é exigência da Portaria nº 1.329/2015 a publicação dos pontos programas do concurso, das bancas examinadoras, da resolução de cada unidade acadêmica com os critérios de pontuação dos títulos, além dos deferimentos/indeferimentos das inscrições e dos resultados dos Concursos. Para tanto, a PROGEPE necessita do apoio do CGCO que criou o módulo “Concurso Público Docente” no SIGA para os lançamentos destas etapas pelos chefes dos departamentos e posterior publicação no *site* pela PROGEPE. Também compete ao CGCO formular a ficha de inscrição dos concursos que será preenchida pelos candidatos no site da instituição.

Os processos de abertura de concurso são instruídos pela GRSE com os documentos necessários, como expedientes autorizativos do concurso, edital, aviso no jornal, e orientações sobre a instrução do mesmo no decorrer do certame. Os processos são encaminhados, via secretaria da PROGEPE, às unidades acadêmicas para o recebimento das inscrições dos candidatos e execução do concurso. Ao longo dos concursos, compete à GRSE controlar e acompanhar todas as etapas da seleção, executando conferências, expedindo lembretes, suprimindo dúvidas e oferecendo apoio técnico.

Conforme as regras da Portaria nº 1.329/2015, os candidatos interessados em concorrer à vaga de professor na UFJF deverão se inscrever no sítio da instituição, preencher o formulário de requerimento de inscrição, fazer o pagamento do concurso pela Guia de Recolhimento da União (GRU) e entregar os documentos listados no edital para a inscrição na respectiva Unidade Acadêmica responsável pelo certame, pessoalmente ou via postal. Faz-se necessário informar que no final do ano de 2017, a PROGEPE inovou publicando dois editais cujas inscrições foram totalmente online, sem a necessidade de entrega dos documentos de forma pessoal

ou por via postal. Após as inscrições é de competência do chefe do Departamento analisar cada inscrição e avaliar se os documentos enviados cumprem às exigências do Edital, deferindo à inscrição do candidato, ou caso não cumpram, indeferindo à inscrição. Nesta etapa cabe recurso às inscrições indeferidas. Outra regra da Portaria nº 1.329/2015 é a possibilidade de arguição da banca examinadora pelos candidatos cujas inscrições foram deferidas.

Em síntese, cabe à PROGEPE a análise dos processos, a elaboração dos editais, o acompanhamento e o controle dos concursos. Nos concursos em que as inscrições são realizadas de forma pessoal, o recebimento dos documentos dos candidatos fica a cargo das secretarias das unidades acadêmicas. Já nas inscrições realizadas de forma online, o *download* dos arquivos dos candidatos é responsabilidade do chefe do departamento. A análise das inscrições dos candidatos e das arguições referentes às bancas examinadoras bem como os lançamentos dos formulários referentes aos programas, aos deferimentos das inscrições e resultado do concurso são competências do Chefe do Departamento. Por sua vez, a banca examinadora fica responsável pela execução do concurso na fase de julgamento. Concluída essa fase, os processos retornam à GRSE para conferência e posterior homologação do certame. Salienta-se ainda que, conforme orientação da Portaria nº 1.329/2015, é possível interposição de representação por ilegalidade por candidato interessado, a qualquer tempo, e recurso de legalidade no prazo de 10 dias contados da portaria de homologação do concurso (UFJF, 2015b)

De forma breve, buscou-se ao longo dessa seção descrever os procedimentos realizados pela PROGEPE e por cada ator envolvido na tarefa de prover um cargo de professor efetivo por meio de concurso público. De certo, fica claro que ao regulamentar os procedimentos dos concursos públicos do Magistério Superior e EBTT, a Portaria nº 1.329/2015 estabelece as características estruturais do processo com um todo. Tal fato reflete nas ações realizadas pelos atores envolvidos no processo. Em outras palavras, conclui-se que todos os procedimentos detalhados até o momento são realizados para que a Portaria nº 1.329/2015 seja cumprida. No entanto, uma legislação não consegue abarcar todas as situações e são essas lacunas observadas que serão relatadas na próxima seção.

1.8 As evidências do problema

Considerando que o presente estudo versa sobre os concursos públicos docentes da UFJF e tem como objetivo principal analisar os procedimentos adotados pela universidade durante os certames e suas possíveis implicações na seleção de docentes, busca-se, então, verificar como a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF pode estabelecer procedimentos para aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção de professores efetivos da instituição.

Para tanto, na seção anterior os procedimentos de concursos realizados na UFJF já foram descritos. Passa-se agora à apresentação dos entraves que impedem o bom andamento do processo de recrutamento e seleção de docentes efetivos na Universidade Federal de Juiz de Fora e a análise sobre como as práticas de seleção têm sido notadas. É importante esclarecer que este trabalho não tem como objetivo apontar erros tampouco a pretensão de preencher as lacunas encontradas, mas sim estudar e discutir a partir do referencial teórico e da pesquisa de campo meios de aperfeiçoar os procedimentos institucionais para o alcance de uma maior eficiência administrativa. Diante deste contexto, nota-se alguns entraves ao longo dos procedimentos do concurso no decorrer de suas quatro fases: abertura, habilitação, julgamento e homologação.

A Figura 3 esquematiza as fases dos concursos e os entraves identificados em cada uma dessas fases que serão discutidos no decorrer deste capítulo:

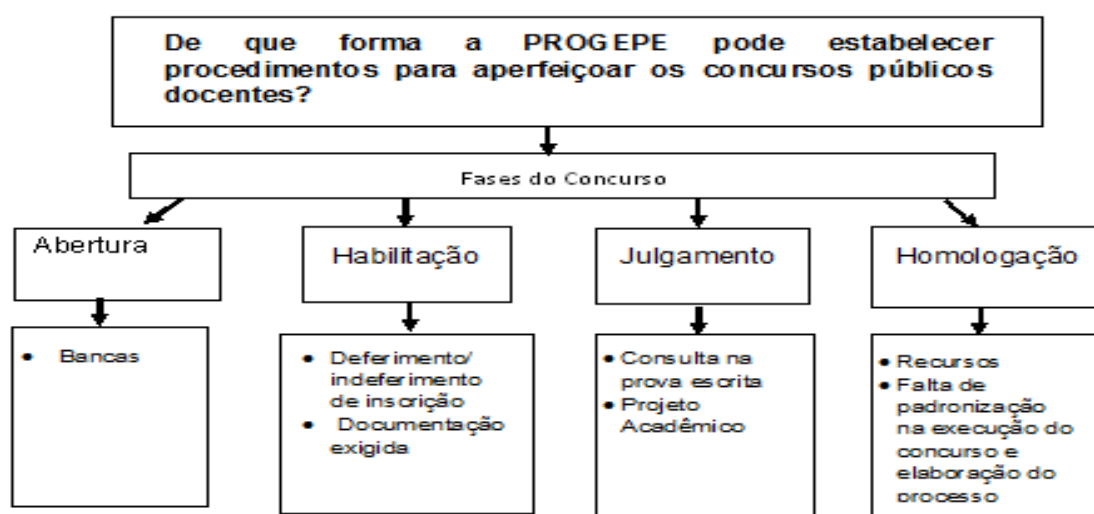


Figura 3 - As diferentes fases do concurso e os principais problemas na UFJF

Fonte: elaborado pela autora.

O primeiro deles acontece já na fase de abertura. Nesta fase, nota-se que conforme art. 2º, inciso II da Portaria nº 1.329/2015, a composição integral da banca examinadora do concurso deverá ser divulgada no sítio da UFJF na internet no prazo máximo de 15 dias contados da publicação do edital no DOU (UFJF, 2015d). É fato que os membros das bancas só podem se dar por impedidos ou suspeitos após conhecer os candidatos inscritos no processo seletivo. Com isso, alterações nos nomes dos membros são ocorrências constantes e isso, às vezes, prejudica a logística do concurso, já que a concessão de diárias e passagens decorrentes de viagens realizadas no interesse da Administração Pública são controladas por meio de sistema eletrônico.

O segundo entrave é percebido na fase de habilitação, na qual os candidatos participantes são submetidos à avaliação das inscrições realizadas. Essa avaliação é realizada pelos Chefes de Departamento que, após a análise das inscrições, devem publicar se as mesmas foram deferidas ou indeferidas. Logo, após fazer a inscrição online, os concorrentes deverão entregar na secretaria da unidade acadêmica responsável pelo concurso, pessoalmente ou via postal, os documentos elencados a seguir:

- a) Formulário de Requerimento de Inscrição devidamente assinado pelo candidato;
- b) comprovante do recolhimento da Taxa de Inscrição para os não isentos, não podendo ser “Comprovante de Agendamento”;
- c) cópia simples do diploma de graduação;
- d) cópia simples do diploma ou certificado de pós-graduação. Poderá ser aceito outro documento que comprove que o candidato obterá o respectivo título em até 60 (sessenta) dias posterior à data de Instalação da Banca Examinadora do Concurso para qual se inscreverá.
- e) cópia simples de documento da quitação com obrigações militares, salvo quanto a homens maiores de 45 (quarenta e cinco) anos, dos quais não será exigida quitação de obrigação militar (Lei nº 4.375/1964, art. 74);
- f) comprovante de quitação com as obrigações eleitorais (www.tse.jus.br);
- g) cópia simples de documento de identidade;
- h) requerimento de juntada do Laudo Médico (para candidatos portadores de deficiência);
- i) requerimento de atendimento especial (para aqueles que o necessitarem) a ser oferecido por ocasião da realização das provas;
- e
- j) documento de autodeclaração de preto ou pardo, conforme o quesito cor ou raça utilizado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (Modelo de declaração: ver Anexo III) (UFJF, 2016, p. 4)

Destaca-se que os documentos solicitados pelo edital citado estão em conformidade com o art. 4º da Portaria nº 1.329/2015 que dispõe:

Art. 4º No(s) período(s) de inscrição, o formulário de Requerimento de Inscrição será preenchido pelo candidato ou por procurador, mediante apresentação e anexação de Procuração com poderes especiais para a prática dos atos referentes à inscrição, e a ele serão anexadas cópias simples dos seguintes documentos comprobatórios (tudo a ser entregue na secretaria da Unidade Acadêmica):

I – do efetivo recolhimento da Taxa de Inscrição pelos candidatos não isentos;

II – da identidade e da quitação com as obrigações militares e eleitorais, salvo quanto a homens maiores de 45 (quarenta e cinco) anos, dos quais não será exigida quitação de obrigação militar (Lei nº 4.375/1964, art. 74); e

III – da titulação mínima exigida no Edital para o provimento do cargo (§§ 3º e 4º), para o fim da análise pelo Chefe do Departamento quando dos atos de deferimento/indeferimento das inscrições (§§ 3º e 4º) (UFJF, 2015b, p. 8)

Por sua vez, a Lei nº 8.112/90 orienta em seu texto os requisitos mínimos para a investidura de um servidor no cargo público:

Art.5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:

I- a nacionalidade brasileira;

II - o gozo dos direitos políticos;

III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;

IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;

V - a idade mínima de dezoito anos;

VI - aptidão física e mental (BRASIL, 1990, p. 1).

Observando as duas legislações, é possível questionar a real necessidade da entrega de todos esses documentos no ato da inscrição do concurso. Se a lei nº 8.112/90 define tais critérios apenas para a investidura no cargo público seria realmente necessário esta conferência e avaliação de documentos previamente? É certo que esta exigência da Portaria da UFJF gera algumas consequências para o processo. Primeiramente, obriga o candidato, ou procurador, vir pessoalmente entregar os documentos ou enviá-los via postal. Ademais, tal exigência dilata os prazos para o acontecimento do certame, tendo em vista que os chefes dos departamentos precisam de tempo para avaliar todas as inscrições. A portaria ainda prevê prazo de recurso contra os atos de indeferimento das inscrições e prazo para a análise do recurso, fato que aumenta ainda mais o cronograma do concurso. Além

disso, a documentação dos candidatos aprovados é analisada duas vezes: a primeira para a inscrição e a segunda para o provimento no cargo.

Dentro deste íterim, no primeiro semestre de 2017, por exemplo, foram publicados três editais de concurso para a Carreira do Magistério Superior e EBTT, sendo 1 para o Colégio de Aplicação João XXIII, 1 para o *campus* Juiz de Fora e 1 para o *campus* Governador Valadares. Os três editais totalizaram a publicação de 40 concursos e 856 inscrições. Deste quantitativo, 80 inscrições foram indeferidas. Os principais motivos de indeferimento foram: a não comprovação do título, documentação entregue fora do prazo de inscrição, não pagamento da taxa de inscrição, falta de documentos como comprovante de quitação eleitoral ou militar ou ainda falta de assinatura no formulário de requerimento de inscrição (UFJF, 2018b).

Ainda nesta fase, um dos documentos solicitados aos candidatos é a comprovação da titulação exigida no edital para o deferimento da inscrição. Ora, o Decreto nº 6.944 estabelece no Parágrafo Único do artigo 18 que:

Art.18 O edital do concurso público será:

Parágrafo único. 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, p. 7).

Além do decreto, a Súmula 266 do Superior Tribunal de Justiça (STJ) dispõe que “[...] o diploma ou habilitação legal para o exercício do cargo deve ser exigida na posse e não na inscrição para o concurso público” (BRASIL, 2002, p. 3). Assim, esta exigência da Portaria fez com que o procedimento adotado pela UFJF fosse de encontro à súmula do STJ, visto que só poderiam participar do concurso aqueles candidatos que já apresentassem o título no ato de inscrição.

Consciente da Súmula 266 do STJ, a UFJF, em 2016, retificou a Portaria nº 1.329/2015 por meio da Portaria nº 227/2016 e deu nova redação ao artigo 4º §2º da Portaria, que assim passou a dispor:

§2º Nos concursos para o cargo de Professor do Magistério Superior, exigir-se-á, relativamente à área de conhecimento definida na abertura do Concurso, documento comprobatório do título de Doutor (ou comprobatório de que o candidato obterá o título e assim poderá apresentá-lo, ou apresentar documento equivalente a ele –que

comprove o atendimento pelo candidato a todos os requisitos suficientes à obtenção do título, até o prazo mínimo previsto no Edital para a investidura/posse). A referida titulação somente poderá ser substituída pelo título de Mestre e/ou pelo título de Especialista, e/ou pelo diploma de curso superior em nível de Graduação, mediante proposta fundamentada apresentada pelo Departamento proponente e aprovada pelo Conselho de Unidade, nas seguintes situações excepcionais:

- a) quando houver carência de detentores de título de doutor na área de conhecimento de abertura do Concurso; ou
- b) quando houver dificuldade, crônica ou circunstancial, de recrutamento de candidatos para a localidade de exercício do cargo (UFJF, 2016b, p. 2).

Com essa retificação, a UFJF, por meio da Portaria nº 1.329/2015, permitiu ao candidato que apresentasse, no ato de inscrição, documento comprobatório de que obteria o título na área de conhecimento definida para o concurso até a data estabelecida no edital para a sua posse. Percebe-se, então, que o conflito foi amenizado, mas não resolvido. Isto porque, os candidatos que não comprovarem no ato de inscrição a obtenção do título até a data prevista para a investidura, conforme portaria, ainda ficam impedidos de participar do concurso já que terão sua inscrição indeferida.

Como já mencionado, em 29 de dezembro de 2017, a PROGEPE publicou dois editais de concursos públicos docentes (EBTT e Magistério Superior) nos quais a inscrição foi totalmente *online* sem a necessidade de entrega pessoal de documentos¹⁰. Para tanto, extinguiu a entrega de alguns documentos na fase de inscrição, como certidão de quitação com as obrigações eleitorais e militares, e ainda, permitiu a inscrição de candidatos que estejam cursando a pós-graduação na área do concurso, independente da data de sua conclusão. O candidato deve apenas estar ciente de que para o provimento do cargo deverá possuir o diploma do mestrado ou doutorado de acordo com a exigência do Edital. Dessa forma, comprova-se que, conforme já pontuado anteriormente, a PROGEPE está atenta aos obstáculos encontrados no decorrer do processo seletivo e constantemente promovendo ações em busca de melhorias.

¹⁰ Edital nº 36/2017. Disponível em: <http://www.ufjf.br/concurso/concurso-docentes/2017-2/edital-362017-colegio-de-aplicacao-joao-xxiii>;
Edital nº 37/2017 Disponível em <http://www.ufjf.br/concurso/concurso-docentes/2017-2/372017-magisterio-superior/37/2017>.

Nestes dois editais, foram publicados 26 concursos, sendo 01 para a carreira EBTB e 25 para o Magistério Superior. Foram contabilizadas 1.146 inscrições, deste número 766 foram deferidas e 380 indeferidas. É importante destacar que muitas inscrições foram indeferidas por estarem repetidas no sistema (várias inscrições de um mesmo candidato) e outras por falta de comprovante de pagamento ou falta da GRU, ou ainda o diploma enviado não estar em conformidade com o exigido no edital (UFJF, 2018b).

O terceiro entrave aparece na fase de julgamento, em alguns artigos da Portaria nº 1.329 que provocam dúvidas de interpretação. Um exemplo é o art. 7º §1º da normativa que traz informações sobre a Prova Escrita do concurso. Tal artigo dispõe que: “A prova Escrita terá duração total de 5 (cinco) horas, sendo a primeira hora destinada à livre consulta individual em material e/ou equipamentos próprios de cada candidato” (UFJF, 2015b, p. 13). A dúvida paira na definição do tipo de material individual e equipamento próprio e ainda na utilização ou não do acesso à rede mundial de computadores. Como a legislação não é específica, os entendimentos quanto ao tema podem ser diversos em cada uma das unidades acadêmicas, ou até mesmo em cada concurso. Uma banca pode entender como material aquele impresso e já publicado como livros, revistas e periódicos, em contrapartida, outra comissão examinadora pode não fazer essa distinção possibilitando acesso a equipamentos eletrônicos. Ainda nesta fase de julgamento, a Portaria regulamentadora dos concursos públicos dispõe que uma das provas do certame é a prova de Títulos e de Projeto Acadêmico no valor de 10 pontos divididos da seguinte forma: 5 pontos para a avaliação dos títulos, 2 pontos para a arguição dos títulos e 3 pontos para o Projeto Acadêmico. Para o Projeto Acadêmico, a portaria apresenta no art. 12 uma definição do projeto, contudo não traz regras específicas de conteúdo e nem de formatação, como pode ser visualizado a seguir:

Art. 12 O Projeto Acadêmico consistirá em plano de trabalho fundamentado, contendo a proposta didático-pedagógica e os objetivos gerais e específicos das atividades acadêmicas, relativamente às ações do ensino de graduação e pós-graduação, de pesquisa e de extensão, bem como a projeção dos respectivos resultados (UFJF, 2015b, p. 18).

Dessa forma, essa definição sintética da prova gera dúvidas tanto dos Chefes de Departamento quanto dos candidatos que serão submetidos à prova.

Na fase de homologação, tem-se o quarto entrave observado. Conforme Portaria nº 1.329/2015, qualquer candidato cuja inscrição tenha sido deferida poderá apresentar representação por ilegalidade antes da publicação da portaria de homologação do concurso, ou ainda, recurso de legalidade no prazo de 10 dias da publicação da homologação do certame. Segundo Meirelles (1998, p. 551), os “[...] recursos administrativos, em acepção ampla, são todos os meios hábeis a propiciar o reexame de decisão interna pela própria Administração”. Dessa maneira, o recurso administrativo é um direito de todo administrado que se sinta atingido por qualquer ato da administração, não podendo esta negar ou impedir esse direito (MAIA; QUEIROZ, 2007).

No ano de 2016, a UFJF publicou seis editais, totalizando 104 (cento e quatro) concursos públicos para ambos os *campi* e também para o Colégio de Aplicação João XXIII. Nesse marco temporal, foram recebidos na PROGEPE, 23 (vinte e três) representações por ilegalidade direcionadas a 13 concursos. Nota-se, portanto, que, em mais de 10% dos concursos realizados, houve interposição de recursos.

Já no ano de 2017, foram publicados cinco editais com 66 (sessenta e seis) concursos contemplando também o *campus* GV, o *campus* Juiz de Fora e o Colégio de Aplicação. Até o mês de junho de 2018, foram recebidas 8 (oito) representações por ilegalidade direcionadas a 6 (seis) concursos diferentes. Manteve-se, assim, aproximadamente o mesmo percentual de concursos com interposição de recursos. Os principais motivos dessas representações nesses dois anos foram: questionamentos sobre notas obtidas nas provas Escrita, Didática, Títulos e Projeto Acadêmico solicitando critérios de correção ou espelho de prova, questionamento sobre parcialidade de membros da banca examinadora, questionamentos sobre a forma de realização do processo de não identificação dos candidatos no momento da prova escrita, solicitação de esclarecimentos sobre eliminação no certame, entre outros. Logo, o recebimento dessas contestações implica no aumento do volume de trabalho da Pró-Reitoria tendo em vista que o respectivo processo deve ser aberto, as partes interessadas devem ser ouvidas, o processo analisado e o recorrente comunicado da decisão. É um processo longo que acaba interferindo no prazo de nomeação do candidato aprovado. Para ilustrar essa situação, devido à tramitação de recursos, dois dos concursos publicados pela UFJF no primeiro semestre de

2017, ainda não tiveram seus candidatos aprovados nomeados até junho de 2018.¹¹ Dessa forma, o entrave apontado, não é a interposição do recurso, haja vista que este é um direito posto à disposição dos candidatos. Mas sim, o transtorno para a Administração (PROGEPE e departamentos) ocasionado por esta garantia quando utilizada.

Ainda na fase de homologação, além do recebimento de recursos percebe-se na conferência dos processos para posterior homologação dos concursos uma falta de padronização na execução do concurso e montagem do processo. Um exemplo disso é a variabilidade de informações encontradas nos processos dos concursos. Enquanto algumas atas são mais analíticas ao descrever todo o processo seletivo e apresentar notas e justificativas, outras são mais sintéticas, “enxutas” e por vezes deixam de contemplar algumas informações. Como a portaria não traz especificações detalhadas de como deve ser organizado o processo, e nem tampouco confeccionado as atas, acredita-se que tal fato, ou seja, essa variabilidade procedimental, possa ser explicada pela peculiaridade do concurso público para docentes. Em tese, a banca examinadora não tem o apoio de uma equipe técnica preparada para exercer a parte administrativa do concurso, o que gera uma variabilidade nos procedimentos adotados na execução do concurso em cada uma das unidades acadêmicas da UFJF. Ou seja, a forma como um concurso é realizado, por exemplo, na Faculdade de Medicina não é idêntica à forma como o mesmo é realizado na Faculdade de Engenharia, ou no *campus* Governador Valadares, ou seja, não há uma padronização na execução do certame e isto fica visível nas atas dos processos.

Esta falta de padronização reflete-se no resultado final, seja pelo número de representações por ilegalidades ou recursos de legalidades recebidos na PROGEPE ou ainda, na forma como pode afetar a imagem da instituição. Isto porque, embora a UFJF possua vinte e duas unidades acadêmicas nos dois *campi*, a instituição é única e nesta matéria deve prevalecer procedimentos uniformes.

O Quadro 6 resume os entraves mencionados em cada fase do concurso e as consequências geradas conforme discutido nesta seção.

¹¹ Consulta realizada no endereço eletrônico: <http://www.ufjf.br/concurso/concurso-docentes/2017-2/142017-campus-jf/>. Acesso em: 19 jun. 2018.

Quadro 6 - Síntese dos principais entraves encontrados nos concursos docentes da UFJF e suas consequências para o processo

Fases	Entraves	Consequências
Abertura	• Data de divulgação da banca examinadora.	• Alteração no nome dos componentes da Banca em virtude dos mesmos estarem impedidos ou se considerarem suspeitos de participar do certame; • Interferência na logística do concurso.
Habilitação	• Deferimento/indeferimento da inscrição.	• Entrega de documentos no ato da inscrição; • Dilatação do prazo do concurso; • Documentação analisada duas vezes: no deferimento e no provimento do cargo, podendo gerar conflito de competências.
Julgamento	• Consulta na Prova Escrita; • Falta de regras específicas de conteúdo e formatação do Projeto Acadêmico.	• Falta de padronização (entendimentos diversos em cada concurso); • Dúvidas de candidatos, banca examinadora e Chefes de Departamento.
Homologação	• Representação de ilegalidade e Recursos de Legalidade; • Falta de padronização na execução do certame.	• Aumento de volume de trabalho na PROGEPE; • Interferência no prazo de nomeação dos candidatos aprovados; • Número de recursos; • Prejuízo da imagem institucional.

Fonte: elaborado pela autora.

A partir do Quadro 6, percebe-se a necessidade de estruturação dos procedimentos do concurso para docente no âmbito da UFJF a fim de contribuir para a sua finalidade primordial que é a seleção do candidato melhor preparado para o desempenho do cargo público.

Ao longo deste primeiro capítulo, foi possível conceituar o concurso público, compreender a UFJF, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e principalmente o funcionamento dos concursos públicos docentes dentro da instituição. Embora alguns obstáculos tenham sido retratados, foi possível perceber que a PROGEPE não é inerte aos problemas gerados no decorrer do processo de seleção dos docentes efetivos. Contudo, ajustes precisam ser efetuados a fim de minimizar erros procedimentais e alcançar uma maior eficiência administrativa, isonomia e transparência dos procedimentos. E, conforme já observado anteriormente, é

obrigação da Administração Pública obedecer aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. É neste sentido que se ressalta a relevância da questão norteadora deste trabalho: de que forma a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF pode estabelecer procedimentos para aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção para professores efetivos da Universidade Federal de Juiz de Fora?

O próximo capítulo dá continuidade a essa discussão apresentando um referencial teórico que abrange o debate sobre a Gestão de Pessoas no âmbito da Administração Pública e seu processo de Recrutamento e Seleção. Será exposto também, a metodologia para a realização da pesquisa bem como a descrição e a análise dos dados obtidos.

2 O PROCESSO SELETIVO DOCENTE: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA UFJF

No primeiro capítulo, foram apresentadas algumas modalidades de recrutamento e seleção ao longo da história e constatou-se que o concurso público consolida o Estado Democrático de Direito, já que se constitui como a forma mais igualitária de ingresso na Administração Pública. Neste tipo de seleção, todos candidatos concorrem em condições de igualdade, sem espaços para privilégios de um ou de outro candidato.

Devido à importância do tema, se propôs com este trabalho discutir o concurso público no âmbito da UFJF, especificamente na carreira docente. Os procedimentos já foram descritos, os atores identificados e alguns entraves demonstrados. Com isso, levantou-se a necessidade de buscar alternativas por meio de procedimentos que auxiliem à PROGEPE no aperfeiçoamento do processo como um todo. Assim, almeja-se minimizar os erros procedimentais proporcionando um processo seletivo mais eficiente e padronizado.

A partir dessas constatações, o presente capítulo busca analisar a Administração Pública e suas características bem como a Gestão de Pessoas no tocante ao Recrutamento e Seleção de Pessoal, como estratégia ao diagnóstico apresentado anteriormente. Para este fim, este capítulo está dividido em três seções. A primeira apresenta os eixos de análise, discutindo os concursos públicos sob a ótica das teorias da Administração e Gestão de Pessoas e dando ênfase à atividade de Recrutamento e Seleção. A segunda tem como objetivo demonstrar como a pesquisa de campo foi realizada, trazendo os aspectos metodológicos e os instrumentos de pesquisa utilizados no trabalho. Já a terceira parte, apresenta os resultados da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos dados encontrados.

2.1 A Administração Pública e suas peculiaridades

Antes de partir para uma definição sobre a Administração Pública, sua trajetória e suas características, é importante conhecer o termo administração. Muitas são as definições possíveis para a palavra. Uma delas vincula a administração à tarefa de gerir negócios, sejam eles próprios, de terceiros ou ainda públicos. Sim, administração é sinônimo de gestão. Todavia, segundo Barros Neto

(2001), a administração enquanto ciência, embora tenha se estabelecido apenas nos últimos 100 anos, é resultado de um processo histórico de desenvolvimento da humanidade e por isso seu conceito é um pouco mais complexo. O objetivo do estudo de tal ciência é melhorar o modo como as organizações são gerenciadas. Para Silva (2008, p. 4), “[...] organizações bem administradas desenvolvem consistência, crescimento e prosperidade; já as mal administradas declinam, e muitas vezes, morrem”.

Sendo assim, o autor define a administração como “[...] um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização (SILVA, 2008, p. 6). Já Bergue (2010) define o termo como execução contínua e virtuosa do processo administrativo o qual é constituído de quatro fases fundamentais: planejamento, organização, direção e controle. Aglutinando ambas definições pode-se dizer que a administração é a execução das atividades de planejamento, organização, direção e controle utilizando os recursos sejam eles materiais, físicos, financeiros, ou humanos, de forma eficiente e eficaz para ao final do processo obter êxito no alcance dos objetivos organizacionais¹². Por sua vez, a organização é uma entidade dinâmica e complexa, que, conforme afirma Silva (2008), é composta por duas ou mais pessoas que juntas trabalham para o alcance de um objetivo comum.

A administração é direcionada aos diferentes tipos de organizações, incluindo as públicas. Barros Neto (2001) aduz que a Administração Pública brasileira tem se baseado na forma de gestão das empresas privadas, devendo, contudo, ser resguardadas as devidas diferenças do contexto social, político, histórico e legal, no qual essas organizações estão inseridas.

No tocante ao contexto histórico, nota-se que a trajetória da Administração Pública brasileira é marcada por três modelos gerenciais (patrimonial, burocrático e gerencial) que possibilitam o entendimento das características culturais e gerenciais observadas no setor público e também, na gestão de pessoas. Na percepção de Bergue (2010), tais características são visíveis na realidade das organizações e também em comportamento de servidores públicos de forma geral.

¹² Na concepção de Ferreira (2016), a eficiência foca a atividade a ser realizada. É traduzida no desempenho de tarefas que obedeça às normas e regulamentos, otimizando os recursos utilizados e os resultados alcançados. Já a eficácia, tem como foco o alcance dos objetivos organizacionais. Por fim, a efetividade, para o autor, está relacionada à satisfação da população no tocante aos requisitos sociais.

Beckert e Narducci (2014) mencionam que a Administração Pública brasileira surge sustentada pelo patrimonialismo. Isto porque, até o início da República, o Estado brasileiro detinha uma pequena participação na economia e na ordem social do país. Tal modelo era caracterizado “[...] pelo caráter personalista do poder, pela ausência de uma esfera pública contraposta à privada, pela lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico, pela irracionalidade fiscal e pela tendência à corrupção do quadro administrativo” (OLIVEIRA, 2009, p. 54).

Na perspectiva patrimonialista de gestão de pessoas, algumas ações possibilitam a tradução de valores ou crenças pessoais do gestor, tais como:

- a propriedade pública confundindo-se com a propriedade privada do administrador;
- o aparelho administrativo do Estado como extensão do poder do dirigente;
- a tendência ao nepotismo, alicerçada em geral nos seguintes valores: a) crença de que laços familiares constituem a mais plena garantia de lealdade; b) oportunidade de distribuição de oportunidade profissional ou riqueza para a família; c) garantia de maior probabilidade de convivência com eventuais desvios;
- os cargos, especialmente os comissionados, são considerados feudos passíveis de distribuição na forma de reconhecimento pessoal ou como moeda (BERGUE, 2010, p. 186).

De acordo com Beckert e Narducci (2014), a revolução de 1930 acelerou o processo industrial no país e com isso a necessidade de modernizar a Administração Pública brasileira. Por meio da subcomissão de reajustamento, as carreiras no serviço público foram instituídas e também as promoções salariais por antiguidade e merecimento, todas em conformidade com as teorias administrativas vigentes na época (BARROS NETO, 2001). Era o primeiro passo na direção da substituição do modelo patrimonialista pelo modelo burocrático. Associado à burocracia weberiana, a administração burocrática tem como atributos gerais, segundo Bergue (2010, p. 187), “[...] a eficiência, a profissionalização e os controles administrativos”. Na visão do autor, esse paradigma organizacional vai ao encontro da doutrina taylorista e fordista que estabelece divisão do trabalho, padronização e formalização de procedimentos.

Conforme Beckert e Narducci (2014), na busca de profissionalizar o serviço público e organizar sua estrutura administrativa, foi criado, em 1938, o Conselho Federal do Serviço Público e o Departamento Administrativo do Serviço Público

(DASP). Algumas medidas propostas pelo Departamento ganharam destaque como, por exemplo, a criação de órgãos reguladores, elaboração de controles orçamentários, a busca pela padronização de procedimentos. No que tange à gestão de pessoas, o estabelecimento de legislação regulamentadora de pessoal, promoção de programas de treinamento e criação de um sistema de promoção em virtude de mérito. Além disso, estabeleceu-se o ingresso na carreira mediante concurso público que objetivava selecionar os mais capazes, “[...] o homem de 1ª classe” (BARROS NETO, 2001, p. 19).

Porém, embora o modelo burocrático fosse considerado uma alternativa superior ao modelo patrimonialista, a eficiência não foi alcançada. A administração burocrática falhou no tocante à agilidade, à qualidade e aos baixos custos. A burocracia era cara, lenta e incapaz de atender às necessidades dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996). Todavia, as características da administração burocrática, também refletem nas ações, nos procedimentos e estruturas dos órgãos públicos, transformando-se em traços expressivos da realidade desse setor. Em vista disso, Bergue (2010) aponta dez características da administração burocrática, as quais serão descritas no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Características da Administração Burocrática (continua)

Características	Definição
1- Centralidade das normas: leis e regulamentos	Normas de procedimentos estabelecidas por leis, decretos, portarias, instruções normativas, entre outros.
2- Natureza formal das comunicações	Exigência de comunicados e certificações formais escritos e documentados.
3- Divisão racional do trabalho e definição de áreas de competências	Divisão do aparelho administrativo em cargos, e também em áreas específicas.
4- Impessoalidade das relações	Os atos de gestão não devem considerar vínculos ou afinidades pessoais.
5- Hierarquia da autoridade	Decisões tomadas pelo dirigente situado em posição superior
6- Padronização das rotinas e procedimentos	Objetiva racionalizar esforços no intuito de aumentar a eficiência da organização.

Quadro 7 - Características da Administração Burocrática (conclusão)

7- Competência técnica e poder do mérito	Tendência na valorização da competência técnica e no mérito profissional.
8- Segregação entre o público e privado: o caráter profissional da gestão	Corpo profissional permanente de caráter eminentemente profissional
9- Recrutamento e remuneração	Baseados em regras previamente estabelecidas e isonômicas
10- Plena previsibilidade de funcionamento	Desenvolvimento de processos de trabalho padronizados e profissionalizados a fim de minimizar riscos.

Fonte: adaptado de Bergue (2010, p. 57-61).

Após elencar as dez características e defini-las, Bergue (2010) demonstra que esses atributos são intrínsecos à Administração Pública. No que se refere à centralidade das normas, as pessoas tendem a observá-las, já que as consideram legítimas e originárias de autoridades competentes. Para Nogueira e Santana (2001, p. 7), “[...] a burocracia pública é regida pelo princípio da legalidade, de acordo com o qual só deve ser feito o que a lei ou uma regulamentação administrativa expressamente permite”. Quanto às comunicações, Bergue (2010), afirma que há uma tendência no serviço público de que os documentos devem ser formais e de preferência com aposição de cientificação. Sobre a divisão racional do trabalho, Nogueira e Santana (2001) defendem que a estrutura burocrática depende de uma descrição formal dos cargos, das qualificações necessárias aos seus ocupantes e também das tarefas relacionadas. Nesse sentido, Bergue (2010) complementa que o próprio ordenamento jurídico brasileiro traz leis específicas organizando as carreiras e os cargos no âmbito do serviço público.

No que tange à impessoalidade das relações, esta característica consta como um dos princípios elencados no caput do art. 37, da Constituição Federal de 1988 e constitui-se em um ideal a ser buscado nas instituições. Para alcançar este fim, o setor público tende a padronizar suas rotinas e seus procedimentos (BERGUE, 2010). A padronização, segundo Bergue (2010), não se fundamenta apenas no controle, mas também na expectativa do alcance de níveis mais altos de regularidade e na ausência de variabilidade nos resultados organizacionais. Neste

sentido, e ainda na visão do autor, a padronização vai ao encontro do princípio da isonomia e da legalidade dos atos administrativos. Essa tendência em desenvolver processos de trabalhos mais padronizados, especializados e impessoais está direcionada à busca da previsibilidade de funcionamento das instituições.

A noção de hierarquia como razão para a tomada de decisões, também está bastante presente na Administração Pública. Segundo Nogueira e Santana (2001), a autoridade na burocracia está fundamentada em dispositivos legais e é organizada de forma hierárquica permitindo, assim, que cargos superiores tenham uma maior abrangência de funções bem como um maior poder de decisão do que cargos inferiores.

Outro traço característico das instituições públicas é a valorização da competência técnica e mérito profissional. Tal característica se materializa na forma de recrutamento imposto na Administração Pública: o concurso público. Tal modalidade prevê que pessoas em condições de igualdade concorram ao exercício de um cargo público. Assim, aqueles que são aprovados nos concursos e ingressam nas instituições são concebidos como “agentes delegados da coletividade” devendo exercer sua função de forma profissional (BERGUE, 2010, p. 59).

À vista do exposto, nota-se que as características burocráticas estão também arraigadas no ordenamento jurídico brasileiro, que traduzem nos princípios da impessoalidade e eficiência os valores deste modelo de gestão. No entanto, Ferreira *et al.* (2006) alertam que a burocracia também pode propiciar distorções quanto ao uso de poder, uma vez que grupos que controlam o aparato burocrático podem realizar ações que privilegiem suas necessidades pessoais em detrimento do bem da coletividade.

O marco na reforma da Administração Pública foi em 1967, com a instituição do Decreto-Lei 200 que concedeu descentralização administrativa do aparelho estatal ao distinguir a administração direta da administração indireta. Sua principal missão era tornar a máquina administrativa mais eficaz, introduzindo valores gerenciais (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei nº 8.112/90, ficou mais visível as características centralizadoras da Administração Pública. Beckert e Narducci (2014) ressaltam ainda, que a centralização e o intervencionismo são atributos herdados a partir de 1930 e permanecem até hoje como características do Estado brasileiro.

Dando sequência a essa trajetória, a partir da década de 1990, o país entrou num processo de transformação cujo foco central é a ênfase nos resultados. Segundo Pereira (2010, p. 4), nesse período, buscou-se “[...] implantar modelos organizacionais/institucionais e introduzir uma cultura gerencial, associados aos distintos instrumentos que fortalecessem valores democráticos, como a transparência, participação e controle social”. Percebe-se, então, que, com uma sociedade mais participativa e atenta, a cobrança por um desempenho mais eficaz da máquina administrativa e também dos servidores ganhou força. A chamada reforma gerencial contou com legislações que buscavam melhoria da prestação dos serviços públicos bem como o gasto responsável dos recursos.

Na perspectiva da administração gerencial, as atividades de planejamento, organização, direção e controle devem fundamentar o resultado das ações. Para tanto, segundo Bergue (2010), as organizações devem não apenas privilegiar a eficiência, mas também se orientar para o alcance da eficácia e efetividade das ações governamentais. Vale ressaltar que, segundo Pereira (2010), modernizar e fortalecer a Administração Pública, seja por meio de tecnologia, infraestrutura ou capital humano, é válido e necessário. Induz o progresso e consolida a democracia. Todavia, não se pode esquecer que toda e qualquer reforma do Estado deve estar apoiada nos princípios administrativos e orientada ao bem da coletividade (PEREIRA, 2010). Nesse sentido, o autor faz o seguinte alerta:

Mesmo que a Administração Pública se inspire no modelo de gestão privada, devemos ressaltar que nunca se deve perder a perspectiva de que o setor privado visa ao lucro, enquanto a Administração Pública busca realizar sua função social. Essa função social deve ser alcançada com a maior qualidade e eficiência possível na sua prestação de serviços (PEREIRA, 2010, p. 5).

Em síntese, o modelo patrimonial caracterizado pela precária diferenciação entre o público e o privado, pelo uso arbitrário do poder e pela imprevisibilidade das ações estatais, foi aos poucos sendo substituído por regras impessoais e universais, alicerces do modelo burocrático (OLIVEIRA, 2013). Por sua vez, o modelo burocrático, concebido para contrapor-se às arbitrariedades do modelo anterior, promovendo impessoalidade e eficiência, trouxe vantagens e limitações. Dentre as vantagens percebidas, podem-se citar: “[...] precisão, agilidade, univocidade (unidade de comando), continuidade, uniformidade, otimização de recursos e

previsibilidade” (OLIVEIRA, 2013, p. 23). Todavia, tanto a impessoalidade quanto a eficiência proposta pelo modelo foram sendo transformadas em características indesejáveis na administração. A impessoalidade substituída pela indiferença, na qual o interesse público foi afastado em benefício dos interesses da elite burocrática. Já a eficiência foi desviada transformando-se em formalismo e lentidão.

O modelo de administração gerencial considera “[...] o foco em resultados, a orientação para o cidadão-consumidor e a capacitação de recursos humanos” e traz inovações como a “[...] descentralização de processos e a delegação de poder” (OLIVEIRA, 2013, p. 24). Premissas do modelo anterior como impessoalidade, meritocracia, fidelidade aos regulamentos foram mantidas e melhorias gerenciais alcançadas. No entanto, Oliveira (2013, p. 26) alerta que “[...] descompassos entre o discurso e a prática foram observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático”.

Uma alternativa ao modelo gerencial é o modelo societal de Administração Pública, que, segundo Paes de Paula (2005), articula o Estado e a sociedade dando ênfase à dimensão sociopolítica. Dessa maneira, o foco deste modelo de gestão paira nas relações entre sociedade e Estado de forma a favorecer a inclusão dos cidadãos nas rotinas públicas.

Porém, assim como os outros modelos discutidos, o modelo societal apresenta vantagens e desvantagens. Paes de Paula (2005) destaca como vantagens a busca por projetos de desenvolvimento voltados aos interesses da nação bem como a construção de políticas públicas participativas e direcionadas às demandas populares. Como desvantagens, a autora aduz que o modelo não elaborou possibilidades de gestão em conformidade com seu projeto político e nem conseguiu desenvolver uma estratégia que articulasse as três dimensões fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática: dimensão econômico-financeira, dimensão institucional-administrativa e dimensão sociopolítica.

É importante ressaltar que, conforme alerta Oliveira (2013), um modelo não sucede de forma absoluta aos demais, tendo em vista que no cotidiano observa-se um modelo de gestão híbrido com características e aspectos vinculados aos diferentes modelos de gestão. Assim, verifica-se que a Administração Pública está cercada de desafios, seja pelas características próprias ou por seu contexto histórico que ainda permanece em seus traços culturais. Porém, parafraseando Ferreira

(2016), administrar é uma ciência e uma arte. Independente se a empresa é pública ou privada, porém consciente das diferenças, o administrador deve ser capaz de adequar os modelos e práticas de gestão à realidade e situação atual da organização.

Por fim, para que a Administração Pública cumpra com sua função social e atenda de forma satisfatória as necessidades da comunidade, sejam estas quais forem, ou seja, educação, saúde, segurança, entre outras, precisa de pessoas para realizar as atividades pertinentes aos cargos. Para tanto, assim como nas empresas privadas, o órgão público necessita de recursos humanos. Um diferencial entre ambas está na forma de recrutamento e seleção de pessoal. Tal tema será discutido nas seções seguintes.

2.2 Gestão de pessoas

Não é de hoje a discussão acerca da relevância das pessoas nas organizações. Em um mundo cada vez mais globalizado e com concorrência acirrada, no âmbito privado, para garantir seu lugar no mundo dos negócios, as empresas necessitam cada vez mais de diminuir os custos, aumentar qualidade e produtividade. Nesse contexto, Knapik (2006, p. 37) afirma que “[...] pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes à pressão e com habilidades de relacionamento” têm sido percebidas como “ferramentas estratégicas” para a obtenção de vantagem competitiva e garantia do sucesso organizacional.

Essa preocupação com as pessoas no âmbito organizacional ganhou mais importância a partir da década de 1980, quando se alterou a visão de gestão de pessoal designada por um departamento de pessoal orientado pela burocracia e pelo controle para uma administração de recursos humanos mais preocupada com a motivação e o desenvolvimento dos funcionários (KNAPIK, 2006).

Atualmente, de acordo com Ferreira *et al.* (2016), a fase que se encontra a gestão de pessoas é a gestão estratégica. Nesta fase, os profissionais incumbidos desta função devem estar aptos a praticar atividades que promovam o planejamento de pessoal e o crescimento profissional dos funcionários, visam reter e repor os talentos da organização, acompanham e desenvolvam as pessoas bem como as motivam. Além disso, tais profissionais devem, também, estar voltados a

desenvolver lideranças e equipes engajadas e comprometidas em alcançar os resultados organizacionais. Assim, a tendência com a atual gestão de pessoas, é administrar com as pessoas, já que as mesmas tendem a ser envolvidas no processo decisório da organização (BÚRIGO; LOCK, 2011). Conforme ressalta Knapik (2006), os trabalhadores das empresas são considerados verdadeiros talentos dotados de habilidades que juntamente com a direção da empresa assumem responsabilidades com a intenção de levar à organização ao sucesso.

Essa atuação estratégica da gestão de pessoas é no sentido de criar mecanismos que viabilizem o avanço da organização. Ferreira *et al.* (2016, p. 110) ressaltam que “[...] a estratégia não diz respeito a decisões que serão tomadas no futuro e sim aos impactos futuros daquilo que é decidido no presente”. Dessa maneira, o gestor que não age estrategicamente, seja em uma atividade de recrutamento e seleção, tema do trabalho, ou outra atividade de gestão de pessoal, e se limita apenas a resolver os problemas diários, poderá arcar com prejuízos futuros tendo em vista as decisões tomadas no presente sem levar em consideração essa visão estratégica. Além disso, segundo os autores, a gestão de pessoas só se apresenta estratégica se consegue interpretar a situação atual da organização e projetar tendências para o futuro e, além de fazer esse diagnóstico interno da organização, consegue adaptar-se ao ambiente externo, considerando as dimensões sociais, políticas, ambientais, econômicas, culturais e tecnológicas (FERREIRA *et al.*, 2016)

Embora essa atenção com as pessoas tenha tido maior destaque, inicialmente no setor privado, a partir da década de 1990, o setor público, com o advento da já citada Administração Pública gerencial, vem sendo pressionado a modernizar sua gestão de pessoas a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Neste sentido, conforme afirma Beckert e Narducci (2014, p. 66), “[...] a Administração Pública Gerencial vem ao encontro da Gestão Estratégica de Pessoas”.

Bergue (2010, p. 18) define a gestão de pessoas no setor público como um “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. No entendimento do autor, a gestão de pessoas cumpre as quatro fases do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle),

pois planeja as necessidades comuns entre a instituição e os servidores, organiza os recursos necessários ao atendimento destas necessidades, direciona esforços para a conquista dos objetivos institucionais e individuais e controla o desempenho efetivo, de forma a corrigir erros que podem ocorrer ao longo do processo.

Nogueira e Santana (2001) alertam que a gestão de pessoas não cabe apenas a um grupo exclusivo de profissionais, mas sim é uma responsabilidade compartilhada amplamente no âmbito organizacional, a começar pelo dirigente máximo da organização. Dessa forma os autores argumentam que “[...] relacionar estratégias institucionais com necessidades de recursos humanos, definir mecanismos de contratação, promover ações educativas, participar ativamente da seleção, avaliar desempenho, atuar na melhoria das relações de trabalho” são tarefas que devem ser realizadas de forma “[...] descentralizada por toda a organização” (NOGUEIRA; SANTANA, 2001, p. 12). Aos profissionais de recursos humanos competem, principalmente dar suporte ao processo e executar tarefas específicas.

Neste contexto, faz-se necessário apresentar, mesmo que de forma breve, dois recursos relevantes à gestão de pessoas: gestão por competências e gestão do conhecimento.

No que tange à gestão por competências, o decreto 5.707/2006, em seu artigo 2º, inciso II, define a gestão por competências na Administração Pública:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006, p. 1).

A definição da gestão por competências no âmbito da Administração Pública vai ao encontro da proposta de competência definida por estudiosos norte-americanos. Para esses estudiosos a competência é concebida como “[...] um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa precisa possuir” (BECKERT; NARDUCCI, 2014, p. 45). Para explicar o que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes no contexto da Administração Pública, usar-se-ão as definições propostas por Bergue (2010), quais sejam:

- Conhecimentos: são aqueles elementos conceituais ou técnicas que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade;
- Habilidade: conversão do conhecimento em ação;
- Atitude: está relacionado a atributos de personalidade e postura pessoal e profissional. São também elementos que revelam o impulso do agente para a ação (BERGUE, 2010, p. 477).

Para ilustrar essas definições seguindo os ensinamentos de Bergue (2010), as competências de um diretor na área de gestão de pessoas dentro de um órgão público, por exemplo, poderiam ser identificadas como liderança, planejamento, resolução de problemas, gerenciamento de conflitos, entre outras. Como conhecimentos necessários para o desenvolvimento dessas competências, poder-se-iam ser sugeridos fundamentos de direito constitucional e administrativo, legislação aplicada à Administração Pública, teorias administrativas e tecnologias de gestão. Dentre as habilidades exigidas ao diretor, sugerem-se: capacidade analítica e de decisão, comunicação, objetividade, flexibilidade. Já as atitudes requeridas para o desempenho poderiam ser: cortesia e cordialidade, paciência, transparência e valores éticos, por exemplo. O conceito de competência, portanto, é multidimensional (BERGUE, 2010).

Todavia, Bergue (2010) faz uma ressalva importante quando aborda a gestão por competências no tocante à atividade de seleção. Para o autor, consiste em um desafio compatibilizar a seleção por competências com o instituto do concurso público e com os princípios da Administração Pública, sobretudo o princípio da impessoalidade. Uma saída seria utilizar este conceito gerencial nas regras de exceção ao concurso público previstas na Constituição Federal, que são os casos de admissão de pessoal para exercer os cargos comissionados.

Em face desse contexto, de acordo com Beckert e Narducci (2014), o setor público almeja o intraempreendedorismo. Ou seja, gestores atentos à missão organizacional e capazes de reconhecer as competências existentes na equipe de trabalho, identificar as necessidades e possibilidades de atendimento para juntos alcançarem os resultados desejados. Uma gestão empreendedora não precisa ser focada apenas na lucratividade. Uma gestão que busca inovar em suas ações e melhorar seus processos de trabalho proporcionando um melhor atendimento ao público já faz diferença e é considerada uma atitude empreendedora.

Dessa maneira, de acordo com Beckert e Narducci (2014), as organizações que desejam desempenhar seu papel de forma efetiva necessitam investir na capacitação dos seus funcionários com atualizações e aperfeiçoamentos, para que estes possam continuamente atender às expectativas de seu público externo.

No decorrer dessa discussão, é possível perceber que possuir as competências necessárias pode ser um dos fundamentos para o alcance da missão e dos objetivos da organização e, nessa vertente, a Gestão do Conhecimento tende a contribuir para a formação dessas competências. No tocante à Gestão do Conhecimento (GC), Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que o conhecimento é formado não só pelo processamento de informações explícitas e precisas, mas também pelo aproveitamento de *insights* silenciosos que os autores reconhecem como conhecimento tácito. Dessa maneira, Beckert e Narducci (2014) aduzem que o conhecimento não se encontra apenas nas normas, nos processos, nos documentos, ele se faz presente na contribuição dos funcionários que tramitam os processos, agilizam as rotinas e aperfeiçoam as práticas organizacionais. Para as autoras: “[...] o conhecimento verdadeiro é aquele que leva à reflexão e, por conseguinte, à correção de erros e à solução de problemas. Quando o conhecimento não leva a refletir acerca de possíveis ‘correções de rota’ é por que ele não cumpriu sua finalidade; ou seja, não gerou aprendizagem” (BECKERT; NARDUCCI, 2014, p. 75). Nessa linha de raciocínio, Batista (2012) afirma que

a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras (BATISTA, 2012, p. 43).

Entende-se, assim, que aperfeiçoar os procedimentos dos concursos docentes pode ajudar a instituição a corrigir eventuais falhas e, consequentemente, criar estratégias que contribuam na eficiência do processo como um todo. Neste sentido, Batista (2012) conceitua a gestão do conhecimento como:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

Diante disso, percebe-se que, além de ser um recurso para contribuir no aperfeiçoamento dos concursos públicos em todas as suas fases, a GC na Administração Pública preconiza o alcance dos princípios norteadores da Administração Pública que também balizam as seleções.

Assim, o gestor pode observar e buscar mecanismos nos quais alie a gestão por competências e a gestão do conhecimento para promover o desenvolvimento da equipe e, possivelmente, das características da gestão de pessoas. A próxima seção abordará a atividade de recrutamento e a atividade de seleção tanto no âmbito privado quanto no público, apresentando as principais diferenças entre os tipos de organização.

2.3 Recrutamento e seleção

As organizações, cada vez mais, buscam por pessoas qualificadas, dinâmicas e engajadas com os objetivos organizacionais a fim de se obter o máximo de desempenho com o mínimo de esforço (QUEIROGA, 2009).

Porém, para que as pessoas certas se tornem parte da organização, devem ser recrutadas e selecionadas de maneira estratégica e também coerente com a missão da empresa. Destarte, Knapik (2006, p.141) define a atividade de recrutamento como uma “[...] série de ações que têm o objetivo de atrair candidatos com potencial para disputar uma vaga e ingressar em uma empresa”. Por essa definição, é possível compreender o recrutamento como a etapa inicial do processo para o preenchimento de uma vaga na organização. É neste momento que as organizações, com a intenção de atrair os candidatos mais adequados ao cargo, divulgam para o mercado de trabalho as vagas existentes e que pretendem preencher. Segundo Knapik (2006, p. 146), seleção “[...] “é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as competências exigidas para ocupar o cargo oferecido pela empresa em um determinado momento”. Dessa forma, a empresa deve estar ciente do perfil profissional exigido para o cargo e utilizar técnicas e instrumentos de análise que auxiliem a organização na escolha do candidato mais bem preparado para o cargo.

No âmbito privado, as empresas têm a liberdade de escolher a forma de recrutamento, as fontes utilizadas para a captação dos novos funcionários e as

ferramentas de seleção mais adequadas à organização. Neste sentido, Queiroga (2009) assevera que aperfeiçoar os processos seletivos tem sido uma das possibilidades mais eficientes para otimizar o desempenho do indivíduo no trabalho. Diante deste contexto, é difícil comparar o processo de recrutamento e seleção da iniciativa privada com os procedimentos utilizados no serviço público, tendo em vista a conjuntura e os cenários serem bem diferentes.

No que concerne à Administração Pública, Di Pietro (2013) ensina que o provimento de um cargo ocorre quando o mesmo é ocupado por um agente público, potencialmente capaz de executar as atividades a ele inerentes. Para que esta investidura aconteça são necessários alguns procedimentos que Bergue (2010, p. 526) denomina de “processo admissional”. Tal processo é composto por quatro atividades bem definidas: “[...] recrutamento, seleção, admissão e registro” (BERGUE, 2010, p. 526).

A Figura 4 representa o macroprocesso de admissão de pessoal no setor público:

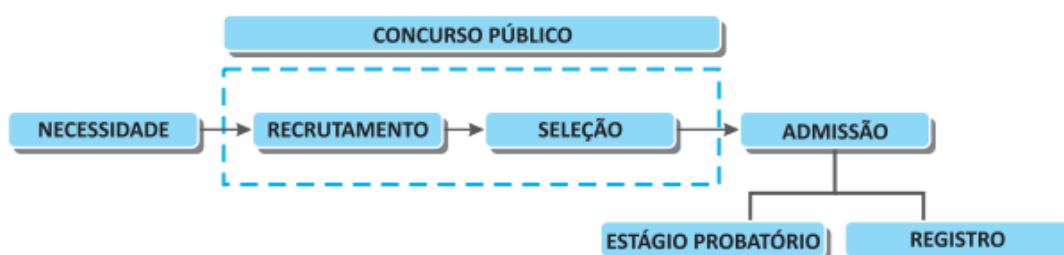


Figura 4 - Macroprocesso de admissão de pessoal no setor público

Fonte: extraído de Oliveira e Medeiros (2011, p.63 apud Bergue, 2007, p. 380).

Assim como na iniciativa privada, o recrutamento de pessoas na Administração Pública se traduz também no esforço para atrair candidatos interessados e aptos para suprir a necessidade existente. Todavia, segundo Bergue (2010), esse processo envolve uma série de atos administrativos complexos os quais devem estar em consonância com as legislações aplicáveis. Conforme depreende-se da figura 03, este macroprocesso que visa suprir pessoas nas organizações públicas inicia-se com a identificação da efetiva necessidade. Esta atividade obriga a instituição a analisar a estrutura do órgão, verificar orçamento e legislações, certificar sobre a existência legal de vaga, a fim de garantir que o

processo de admissão seja imprescindível (BERGUE, 2010). No caso dos concursos públicos para docentes na UFJF, tal necessidade é gerada com a confirmação de um cargo vago juntamente com a opção do departamento pela realização do concurso público.

Ainda segundo Bergue (2010), na fase de recrutamento, o edital de abertura do concurso é elaborado e, em atenção ao princípio da publicidade, o mesmo deve ser publicado de forma a dar a maior amplitude possível de abrangência. Oliveira e Medeiros (2011) informam que a Administração Pública pode direcionar suas estratégias, dentro das possibilidades legalmente permitidas, a fim de otimizar os resultados do recrutamento. Como exemplo os autores citam a possibilidade de elaborar um edital mais aberto ou mais específico para um leque maior ou menor de candidatos, publicar o edital em maior ou menor número de meios de comunicação, ou ainda divulgar parcialmente o edital, porém, neste caso deverá informar onde o texto completo encontra-se disponibilizado (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

No tocante ao edital dos concursos, Bergue (2010) menciona alguns itens que devem ser contemplados nos editais de concursos a fim de que se cumpra com os ditames legais pertinentes a este processo: indicação dos instrumentos normatizadores do processo, menção sobre a forma de divulgação das etapas do certame, perfil dos cargos a serem providos, condições e procedimentos para a inscrição no concurso, condições para a investidura no cargo, identificação das provas que serão aplicadas, seu respectivo caráter, eliminatório ou classificatório, composição da nota final e critérios de desempate, informações sobre a realização das provas, indicação dos prazos para recursos bem como da validade do concurso, e por fim, as disposições finais onde todas as demais informações significativas ao andamento do processo são reunidas.

No que tange às exigências para a investidura no cargo, Bergue (2010, p. 532) considera “[...] razoável que a comprovação das exigências de titulação e demais requisitos para ingresso sejam exigidos somente no momento da nomeação”. Admite-se, assim, que tais condições podem ser alcançadas no período compreendido entre “[...] o encerramento da fase de inscrição e o ato de nomeação do candidato aprovado”.

A atividade subsequente ao recrutamento é a seleção das pessoas recrutadas. Essa atividade, segundo Bergue (2010), tem como propósito avaliar os candidatos segundo os critérios pré-determinados e classificá-los de acordo com o

desempenho individual. E, conforme já mencionado, o instrumento utilizado pela Administração Pública para esta finalidade é o concurso público de provas, ou de provas e títulos segundo o disposto na Lei Maior.

Assim, nas palavras de Bergue (2010, p. 536), “[...] selecionar significa, portanto, em síntese restrita, identificar e ordenar, entre os candidatos aptos e interessados, colhidos na fase de recrutamento, aqueles melhor qualificados para o desempenho do cargo”.

Na tarefa de selecionar o candidato mais bem preparado para o exercício do cargo, o órgão público organizador do certame conta com algumas modalidades de provas que são passíveis de serem aplicadas em concursos públicos: provas práticas, provas escritas, provas de títulos.

As provas práticas, muitas vezes direcionadas a cargos de natureza operacional, são também realizadas na seleção de cargos de professores (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Todavia, os autores alertam que tendo em vista à subjetividade intrínseca a esse tipo de prova, o órgão deve estar atento à existência de critérios objetivos de correção, às condições de igualdade de tempo e materiais utilizados entre os concorrentes bem como a forma adequada de registro das avaliações. Esses cuidados visam dar segurança ao processo e garantir a lisura dos procedimentos. Na concepção de Bergue (2010), as provas escritas avaliam os conhecimentos teóricos, gerais e técnicos dos concorrentes. Já as provas de títulos valorizam a formação acadêmica e as experiências do candidato.

Contudo, Oliveira e Medeiros (2011) orientam que independente da modalidade de seleção utilizada, o órgão público deve identificar o perfil do cargo e utilizar de procedimentos de recrutamento e seleção que realmente selecionem pessoas cujas competências se aliem às competências exigidas pelo órgão. Dessa maneira, é possível selecionar pessoas alinhadas aos objetivos organizacionais sem deixar de cumprir a legislação e a transparência inerente aos concursos públicos. O produto final da atividade de seleção é a listagem dos candidatos aprovados em ordem de classificação. Este resultado é devidamente homologado e a partir deste ponto inicia-se o processo admissional que contempla a nomeação e posse dos candidatos aprovados (BERGUE, 2010).

Depreende-se, então, que a atividade de recrutamento no concurso público para docentes no âmbito da UFJF condiz com as fases de abertura e habilitação. Já

a atividade de seleção diz respeito à fase de julgamento. E por último, a validação do processo é confirmada na fase de homologação.

Partindo dessa perspectiva, as quatro fases do concurso público para docentes efetivos da UFJF serão analisadas em um diálogo com as características da Administração Pública, a gestão de pessoas e o recrutamento e seleção, de forma a identificar as dificuldades no decorrer do processo e as possibilidades de atuação da PROGEPE para o seu aperfeiçoamento. A próxima seção discorre sobre a metodologia aplicada ao trabalho e o instrumento de coleta de dados.

2.4 Metodologia aplicada à Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso que discute os concursos públicos para docentes no âmbito da UFJF e busca compreender como adotar procedimentos na PROGEPE que promovam melhorias no processo. De acordo com Yin (2001),

os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19, grifos no original)

Dessa forma, segundo o autor, esta estratégia de pesquisa “[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, como dos processos organizacionais e administrativos de uma instituição por exemplo (YIN, 2001, p.21).

Esta pesquisa, que ao final apresenta-se como um Plano de Ação Educacional, trouxe uma abordagem qualitativa, já que se baseia nas percepções dos sujeitos nela envolvidos. Câmara (2013) reforça que um dos objetivos de uma pesquisa qualitativa é verificar o ponto de vista dos seus participantes sobre uma experiência, uma ideia, ou um evento. Assim, segundo a autora, uma pesquisa de orientação qualitativa fornece dados descritivos essenciais para o “[...] desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação” (CAMARA, 2013, p. 181-182).

Neste sentido, para fins de construção da pesquisa, adotou-se a classificação proposta por Vergara (2014) no que tange ao tipo de pesquisa relacionada aos fins pretendidos e aos meios utilizados. A pesquisa apresenta-se, em relação à finalidade, com o caráter explicativo e também aplicado. Explicativo porque tem o intuito de estabelecer explicações a respeito dos problemas estudados, no caso, os concursos públicos docentes da UFJF. E aplicada porque aborda um problema concreto da realidade de uma organização, a UFJF. Quanto aos meios adotados, a pesquisa se enquadra em três categorias: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Dessa maneira, a metodologia aplicada a este estudo foi dividida em três etapas. A primeira refere-se à pesquisa documental, indispensável também, na elaboração do primeiro capítulo, tendo em vista que foram consultados documentos internos da PROGEPE. A segunda etapa é referente à pesquisa bibliográfica, essencial também à elaboração do segundo capítulo, pois as teorias analisadas serviram de base para o entendimento das questões estudadas. Cabe ressaltar que essas duas primeiras etapas de construção do referido estudo foram realizadas de agosto de 2017 a junho de 2018 e tiveram como fontes principais o sítio da UFJF e do Ministério da Educação, leis, normas, documentos internos da instituição e referências bibliográficas de autores tanto da área de Administração quanto da área de Direito.

Para finalizar, a terceira etapa, contempla a pesquisa de campo que objetivou levantar informações dos atores envolvidos no processo de concurso por meio de entrevistas com Chefes de Departamento da UFJF que conduziram os concursos públicos mais recentes da instituição.

Como já demonstrado no primeiro capítulo, a realização de um concurso público docente é um processo complexo que envolve diferentes atores. Entre eles, destacam-se os servidores da PROGEPE, os servidores das secretarias das unidades acadêmicas, os chefes dos departamentos e os professores da UFJF e de outras Instituições de Ensino Superior que participam das bancas examinadoras. Porém, para fins de execução da terceira etapa deste estudo, ou seja, a pesquisa de campo, priorizou-se realizar entrevistas com os chefes dos departamentos das unidades acadêmicas da UFJF, já que são eles os responsáveis pela gestão do concurso no âmbito das unidades acadêmicas.

Para obtenção dos dados, optou-se, no desenvolvimento da pesquisa, pelas entrevistas como instrumentos de campo, já que elas

são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados (DUARTE, 2004, p. 215).

Neste sentido, elegeu-se a entrevista semiestruturada para que os entrevistados tivessem mais liberdade para se expressar e assim pudessem ser colhidas mais informações. Com esta técnica foi possível verificar como os sujeitos entrevistados enxergam o processo de concurso público docente na UFJF.

Atualmente, a UFJF possui 83 gestores à frente dos departamentos das unidades acadêmicas da UFJF (Apêndice B). Embora seja bastante significativo o número de representantes nas chefias de departamento, optou-se, neste trabalho, por uma amostra não probabilística dos entrevistados. Dessa forma, o critério de escolha se deu por acessibilidade, sendo entrevistados os Chefes de Departamento que estiveram à frente dos concursos públicos mais recentes da instituição e que estavam disponíveis para participar. Para que a amostra contemplasse representantes das diversas áreas do conhecimento e alcançasse as diferentes realidades, usou-se como parâmetro as grandes áreas de conhecimento da tabela CAPES que estão presentes na Universidade Federal de Juiz de Fora, a saber: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Linguística Letras e Artes (CAPES, 2018).

À vista disso, se propôs realizar um total de 10 (dez) entrevistas, sendo 08 (oito) entrevistas com Chefes de Departamento representantes de uma das áreas mencionadas anteriormente e atuantes no *campus* Juiz de Fora, 01 (uma) entrevista com um Chefe de Departamento representante do *campus* Governador Valadares e 01 (uma) entrevista com um Chefe de Departamento representante do Colégio de Aplicação João XXIII.

Sendo assim, uma entrevista teste, com o objetivo de verificar se o instrumento elaborado para a pesquisa estava adequado, foi realizada pela própria pesquisadora em 25 de abril de 2018. Após a transcrição da entrevista e análise da mesma, verificou-se que as perguntas elaboradas foram compreendidas pelo entrevistado e estavam em conformidade com a finalidade do estudo, sendo

necessário apenas acrescentar uma pergunta referente à publicação da banca examinadora ao instrumento. Por isso, a entrevista teste também foi utilizada na análise dos dados.

As demais entrevistas foram previamente agendadas com os entrevistados através de contato telefônico ou *e-mail* e foram realizadas pela pesquisadora no período de 16/05/2018 a 27/06/2018. Antes de cada entrevista, a pesquisa e seus objetivos foram apresentados aos entrevistados e entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) para assinatura. Tal termo foi assinado por cada um dos entrevistados e pela pesquisadora em duas vias, sendo uma delas arquivada com a pesquisadora e a outra entregue ao entrevistado. Com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e essas gravações tiveram uma duração que variou de 34 a 64 minutos. Cabe ressaltar que as entrevistas, inclusive a entrevista teste, foram realizadas no local e horário de trabalho dos professores que prontamente se disponibilizaram a participar da pesquisa. A exceção foi o representante da área de “Engenharias” que após diversas tentativas de contato, tanto por *e-mail* quanto por telefone, não houve resposta do professor a ser entrevistado, impossibilitando assim, a representatividade desta área de conhecimento.

Quanto à entrevista representando o *campus* Governador Valadares, em concordância com o entrevistado, optou-se por realizar a entrevista por *Skype* no dia 27/06/2018, tendo em vista à distância da cidade de Juiz de Fora onde reside a pesquisadora.

Dito isso, o Quadro 8 apresenta a caracterização dos nove entrevistados. Após a realização de cada uma das entrevistas procedeu-se à transcrição das mesmas para posterior análise. A fim de resguardar o sigilo dos entrevistados, na análise das entrevistas, os mesmos foram identificados por números, aleatoriamente, e a referência a eles foi realizada no substantivo masculino. É importante frisar que os dados coletados foram utilizados apenas para a finalidade da pesquisa:

Quadro 8 - Sujeitos de pesquisa

Campus	Área de Conhecimento CAPES	Sujeito Entrevistado	Identificação
Juiz de Fora	Ciências Exatas e da Terra	Chefe de Departamento 1	CD1
	Ciências Biológicas	Chefe de Departamento 2	CD2
	Ciências da Saúde	Chefe de Departamento 3	CD3
	Ciências Agrárias	Chefe de Departamento 4	CD4
	Ciências Sociais Aplicadas	Chefe de Departamento 5	CD5
	Ciências Humanas	Chefe de Departamento 6	CD6
	Linguística Letras e Artes	Chefe de Departamento 7	CD7
Governador Valadares	Ciências Sociais Aplicadas	Chefe de Departamento 8	CD8
C. A. João XXIII	Linguística Letras e Artes	Chefe de Departamento 9	CD9

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando que este estudo visa aperfeiçoar os procedimentos dos concursos públicos docentes da UFJF foi elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice D) dividido em seis partes. A primeira delas com perguntas referentes ao perfil do entrevistado. As outras quatro com perguntas referentes a cada uma das quatro fases do concurso docente: abertura, habilitação, julgamento e homologação. Para finalizar, a última parte com perguntas direcionadas a se obter a visão geral do entrevistado no processo como um todo. Ressalta-se que as perguntas buscaram dialogar com os eixos de análise do trabalho. Dessa forma, com a utilização deste instrumento de pesquisa, foi possível verificar a percepção dos entrevistados em todas as fases do certame e analisar o processo de concurso de forma ampla desde seus procedimentos iniciais até a sua homologação.

O Quadro 9 apresentado a seguir sistematiza as seis partes da entrevista com seus objetivos, eixos de análise e questões correlacionadas a cada uma dessas partes:

Quadro 9 - Partes da entrevista correlacionada aos objetivos, eixos de análise e perguntas

Partes da Entrevista	Objetivo	Eixo de Análise	Perguntas
Parte 1: Perfil do Entrevistado	Conhecer o perfil do entrevistado e sua experiência com a execução de concursos públicos docentes	Gestão de Pessoas	1 e 2
Parte 2: Fase de Abertura	Identificar a percepção do entrevistado na fase de abertura do concurso	Recrutamento e Seleção	3 a 6
Parte 3: Fase de Habilitação	Conhecer a opinião dos entrevistados sobre o deferimento e indeferimento das inscrições (fase de habilitação)	Recrutamento e Seleção	7 a 9
Parte 4: Fase de Julgamento	Conhecer o funcionamento do concurso em sua fase de julgamento	Recrutamento e Seleção	10 a 14
Parte 5: Fase de Homologação	Conhecer os procedimentos na fase de homologação	Recrutamento e Seleção	15 e 16
Parte 6: Visão geral do processo	Identificar as dificuldades no processo e obter propostas de melhoria.	Gestão de Pessoas	17 a 20

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Delimitado o universo dos entrevistados bem como detalhado o instrumento de pesquisa, passa-se agora à apresentação dos dados obtidos. A seção 2.5 traz a apresentação, a análise e a interpretação dos dados encontrados.

2.5 Apresentação e análise dos dados

Para atingir a finalidade deste estudo, que busca formas para aperfeiçoar os procedimentos dos concursos públicos docentes realizados pela UFJF, foi preciso ouvir os sujeitos de pesquisa e analisar suas falas de forma a correlacioná-las à fundamentação teórica apresentada anteriormente. Dessa maneira, esta seção dedica-se à apresentação e análise dos dados colhidos em campo. Para organizá-la, a opção enquadra-se em dividir em seis partes já apresentadas na seção anterior, a saber: perfil dos entrevistados, fase de abertura, fase habilitação, fase de julgamento, fase de homologação, visão geral do processo.

2.5.1 Perfil dos entrevistados

Esta seção apresenta, de forma concisa, os dados encontrados na primeira parte da entrevista cujo objetivo foi conhecer o entrevistado e sua experiência com os concursos públicos para professores efetivos da instituição. O Quadro 10 traz os nove sujeitos entrevistados, o tempo de cada um deles como docente na UFJF e na chefia do departamento, o número de concursos já realizados nesta condição e o quantitativo de concursos em que participaram como membros de banca examinadora na UFJF:

Quadro 10 - Perfil dos entrevistados e sua experiência com concursos docentes

Sujeitos entrevistados	Tempo de docência na UFJF	Tempo na função de Chefe de Departamento	Número de concursos realizados na função de chefe	Número de concursos como membro de banca examinadora na UFJF
CD 1	9 anos	1 ano	1	0
CD 2	7 anos	2 anos	1	0
CD 3	5 anos	4 anos	5	3
CD 4	4 anos	4 anos	9	3
CD 5	8 anos	3 anos	1	1
CD 6	21 anos	4 anos	5	1
CD 7	10 anos	1 ano	1	1
CD 8	3 anos	1 ano	3	0
CD 9	8 anos	1 ano	1	0

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo.

A partir dos dados colhidos nas entrevistas, percebe-se uma grande variabilidade de tempo de docência na UFJF. Quanto à chefia de departamento, uns professores encontram-se no exercício do primeiro mandato, enquanto outros já estão à frente do departamento por dois mandatos consecutivos. Conforme se verifica, o CD4 é o responsável pelo maior número de concursos na instituição dentro da amostra realizada, demonstrando assim, ser um dos mais experientes nos processos seletivos. Ao mesmo tempo, CD3 afirmou já ter realizado vinte e três concursos sob sua responsabilidade, sendo cinco na UFJF e dezoito em outra universidade federal onde estava lotado antes de sua redistribuição para a instituição. Tal circunstância é um indicativo de experiência na condução de

concursos docentes, como pode ser averiguado pelo trecho destacado a seguir: “Como eu vim de outra instituição e lá era um *campus* avançado, então teve muitos concursos REUNI. Por isso que eu participei de muitos concursos” (CD3, entrevista realizada em 21/05/2018). Observa-se, dessa maneira, que o conhecimento prévio do macroprocesso de admissão de pessoal proposto por Bergue (2010) aliado à compreensão dos princípios balizadores da Administração Pública pode ter proporcionado ao entrevistado CD3 maior domínio na condução das etapas dos concursos.

No que diz respeito à participação como membro da banca examinadora em concursos da instituição, quatro dos entrevistados nunca desempenharam esse papel. Todavia, tanto CD1 quanto CD2 informaram já terem participado como membros de bancas em concursos de outras Instituições Federais de Ensino Superior e durante a entrevista contribuíram trazendo essa experiência.

O foco dessa primeira parte da entrevista foi dimensionar a experiência de cada um dos entrevistados na condução dos concursos docentes da UFJF para, no decorrer das análises, verificar se essa condição influencia, ou não, no gerenciamento do processo. Como visto no referencial teórico, o processo de recrutamento e seleção possui etapas muito definidas e, supõe-se, que quanto maior o número de concursos realizados mais familiarizado estará o chefe ou integrante da banca do processo e sua regra. Segundo Oliveira e Medeiros (2011), a participação dos sujeitos nos trâmites burocráticos de recrutamento e seleção proporciona aos mesmos conhecimentos técnicos e processuais.

Passa-se agora a apresentação dos dados coletados sobre cada uma das fases dos concursos. As seções seguintes trazem a visão dos entrevistados em cada uma dessas fases.

2.5.2 Fase de Abertura

De acordo com a Portaria nº 1.329/2015 que regulamenta os concursos públicos docentes no âmbito da UFJF, a fase de abertura é de competência da reitoria, no caso, a PROGEPE, e compreende os atos de divulgação do concurso como a publicação do edital, dos pontos programas, da banca examinadora e outros. Com o objetivo de identificar a percepção dos entrevistados nos atos

relacionados a essa fase do concurso, os questionamentos dessa parte da entrevista envolveram perguntas sobre o preenchimento do formulário para a abertura do processo de seleção, a utilização do módulo Concurso Público Docente no SIGA, a divulgação da banca examinadora e gerenciamento da parte logística do concurso desde o convite às bancas até a chegada dos professores na UFJF.

No que tange ao formulário de abertura do concurso público, a maioria dos entrevistados relatou não ter dificuldades no preenchimento:

Não teve dificuldades, eu acho que é super simples e funcionou super bem assim. Dificuldade nenhuma (CD2, entrevista realizada em 24/05/2018).

O formulário é bem objetivo, eu não vejo nenhum problema (CD3, entrevista realizada em 21/05/2018).

Para entregar o processo, o formulário é tranquilo. Eu só vejo um problema que esse formulário acarreta no futuro que é quando a gente coloca o local da prova (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018).

Para o último entrevistado, completar a informação do local das provas foi um dificultador, pois quando do preenchimento do formulário não se sabia onde seria realizado o concurso:

Porque a gente não sabe exatamente o local exato da prova e é isso que sai no edital. Então, para a gente avisar os candidatos onde é exatamente a sala, fica mais complicado. Assim, eu imagino que já deveríamos ter isso em mente, onde vai ser o concurso. Mas aqui é um instituto muito grande e a gente não consegue essa informação (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018)

Dessa forma, segundo o entrevistado, o próprio departamento foi indicado no edital como o local de realização e, no dia do concurso, tentou-se minimizar o problema distribuindo cartazes com a informação sobre o local da prova em todo o instituto. No entanto, tal exigência do formulário está em consonância com o que prescreve Maia e Queiroz (2007) sobre o edital do concurso, pois ele “deverá conter todas as informações imprescindíveis para a realização do concurso público e a estipulação das condições e das regras básicas do procedimento” (MAIA; QUEIROZ, 2007, p. 91). Dentre essas informações, o autor cita “o local ou os locais onde serão

realizadas as inscrições e as provas com os respectivos prazos, datas e horários” (MAIA; QUEIROZ, 2007, p. 93). Percebe-se, assim, que o problema relatado pelo Chefe de Departamento não se encontra na informação solicitada pelo formulário, mas sim na dificuldade logística do departamento em determinar com precisão o local de realização das provas. Assim, cabe ao departamento executar uma das atividades do ciclo administrativo: o planejamento, que, de acordo com Bergue (2010), em nível operacional envolve as ações de curto prazo da administração.

O único entrevistado que respondeu “sim” ao questionamento foi CD4 cuja dificuldade manifestada foi em definir a área do concurso referente à titulação exigida ao candidato:

Sim. Teve uma dificuldade. As áreas de pesquisa da CAPES elas não são exatamente uma boa referência para você definir a área do concurso. [...] Definir área do concurso com base nas áreas da CAPES pode ser um limitante, mesmo porque a pós-graduação, ela não é um negócio tão estanque e bem definido, ela tem áreas de intercessão, de sombra. Uma vez que nós não podemos mais colocar aquela terminologia “áreas afins”, isso é um complicador porque você tem que excluir o candidato que não se adéqua mesmo que a dissertação e a tese de doutorado dele estejam dentro da área do concurso, basicamente é isso um dos problemas (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018, grifou-se).

A partir da resposta desse Chefe de Departamento, percebe-se que a dificuldade não é no formulário em si, mas sim nas regras determinadas pela PROGEPE, que, na visão do entrevistado, dificultam o preenchimento do mesmo. Tal regra pode estar relacionada com a estratégia da PROGEPE de elaboração do edital, que pode ser mais amplo ou mais específico, direcionado a um maior ou menor número de candidatos, tendo em vista o objetivo do recrutamento (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Portanto, ficou demonstrado que o modelo de formulário de abertura de concurso público docente disponibilizado pela PROGEPE já se encontra bem estabelecido e bastante claro.

A outra questão proposta para os entrevistados versou sobre os lançamentos realizados no módulo “Concurso Público Docente”. Quando questionados se os lançamentos realizados no sistema têm sido tranquilos, a maioria dos entrevistados julgou que esse lançamento tem sido bastante tranquilo. No entanto, três chefes apontaram dificuldades.

Primeiramente, o entrevistado CD4 apontou um problema no arredondamento do resultado do concurso pelo sistema: “[...] Porque a portaria 1.329 é clara, as notas lançadas sempre serão com duas casas decimais, inclusive as intermediárias, não é só a final. Então, é um ponto que pode dar uma fragilidade jurídica. Ninguém até hoje reclamou, mas isso é um ponto, inclusive de judicialização” (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018). Nota-se, portanto, com esse argumento, que a preocupação do chefe do departamento é que a nota gerada pelo sistema seja idêntica à nota calculada pela banca examinadora na ata do concurso. Tal preocupação caminha a favor do princípio da publicidade que “exige uma atividade administrativa transparente” (CUNHA JÚNIOR, 2011, p. 43).

Também em relação ao resultado, o entrevistado CD1 relatou que à medida que foi lançando as notas finais do concurso, o mesmo já estava sendo disponibilizado na página da UFJF, tornando público um resultado que não era o final. Neste sentido, para o CD1, “[...] o ideal seria que fosse igual ao que ocorre na faculdade. A gente não coloca no mural, de parte a parte? A ideia era que o lançamento no SIGA fosse parte a parte por exemplo” (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018). O entrevistado CD2 também relatou que essa falta de divulgação online do resultado parcial gerou confusão para os candidatos do concurso conforme se pode observar na transcrição da entrevista a seguir:

Vieram 86 candidatos para fazer a prova. Era muita gente, e as professoras falaram que o resultado final sairia divulgado na internet. Os candidatos leram esse “divulgado” como “divulgado na internet”. Mas não, o resultado parcial é divulgado só aqui onde o concurso está ocorrendo e isso gerou confusão com alguns candidatos (CD2, entrevista realizada em 24/05/2018, grifou-se).

Todavia, embora tenha relatado esse mal entendido, o professor não considerou isso uma dificuldade tampouco apresentou sugestões de melhoria. E, diferentemente de CD1, entende que a publicação *online* deve continuar da forma como está, apenas o resultado final. Sobre esse aspecto, verifica-se que de acordo com a Portaria nº 1.329/2015 a banca examinadora do certame deverá divulgar os resultados das provas por meio de relatórios parciais em quadro de aviso afixado em local próximo à realização do concurso ou na secretaria da unidade acadêmica (UFJF, 2015b). Percebe-se então, que a realização dos procedimentos está alinhada às orientações da portaria. Todavia, segundo Carvalho Filho (2017), o princípio da

publicidade aponta que os atos da Administração Pública requerem uma divulgação mais ampla possível entre os administrados. O autor afirma que é em observação a esse princípio que os atos administrativos são afixados em determinados locais nas repartições públicas, em órgãos de imprensa, como jornais de ampla divulgação e DOU, ou ainda, em mecanismos associados à Tecnologia da Informação, como a internet. Sendo assim, como relatado pelos próprios entrevistados, em concursos com muitos candidatos, no qual a banca examinadora necessita de mais tempo para a correção das provas, a publicação dos resultados parciais de forma eletrônica pode ser uma possibilidade, desde que não afete o sigilo na identificação dos candidatos na prova escrita.

Já o entrevistado CD5 não apontou dificuldade, mas considerou o lançamento do deferimento/indeferimento da inscrição trabalhoso, já que o concurso que ele gerenciou tinha muitos candidatos e sugeriu que “talvez fosse interessante criar um outro procedimento” (CD5, entrevista realizada em 25/04/2018). Nessa mesma linha de pensamento, o CD1 argumentou que não considera essa uma função de Chefe de Departamento, mas sim de secretário.

Cabe ressaltar, entretanto, que a gestão de pessoas não compete apenas a um grupo específico de profissionais. Definir métodos de contratação e participar ativamente da seleção são tarefas que devem ser desempenhadas de forma descentralizada por toda a organização (NOGUEIRA; SANTANA, 2001). Entende-se, então, que cabe à PROGEPE auxiliar no processo, mas no âmbito das unidades acadêmicas e dos departamentos cabe aos chefes a responsabilidade pela condução do certame e a execução de tarefas, mesmo as de caráter administrativo.

Um dos entraves levantados nas evidências apresentadas no capítulo 1 diz respeito ao momento de divulgação da banca examinadora previsto pela Portaria nº 1.329/2015 e como esse procedimento pode acarretar problemas no que se refere às situações de impedimento/suspeição dos membros afetando também, a logística do concurso. Sobre essa discussão, muitos foram os pontos de vista abordados nas entrevistas. Quando questionado “Na sua opinião, em que momento a banca examinadora deveria ser divulgada aos candidatos?”, o entrevistado CD1 prontamente respondeu: “[...] Depois dos deferimentos/indeferimentos. Porque na verdade essa banca aí foi fictícia” (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018). Em sua explicação, o docente aponta que o concurso o qual gerenciou teve 69 candidatos inscritos e quando saiu a lista dos deferimentos, muitos membros da

banca tinham artigos publicados ou impedimentos com esses candidatos, declinando do convite. Nesse sentido, apenas depois do deferimento/indeferimento de inscrição é que o professor afirmou ter conseguido montar uma banca sem impedimentos. Os entrevistados representantes do Colégio de Aplicação João XXIII e do *campus* Governador Valadares, CD9 e CD8 respectivamente, coadunam da mesma opinião conforme demonstram as falas destacadas a seguir:

A banca sendo informada nesse momento e havendo as inscrições depois, o que acontece, muitas vezes a banca fica com receio de aceitar participar porque não sabe quem está inscrito (CD9, entrevista realizada em 07/06/2018).

Essa lista é divulgada pelo SIGA, já no prazo, no cronograma que é definido. Só que nesse meio tempo, nós não temos a relação de inscritos ainda, a relação final, e aí o que ocorre, que já deu problema em todos os três concursos que eu lhe falei, é que tem situações de parcialidade, impedimento ou suspeição (CD8, entrevista realizada em 27/06/2018).

No caso de CD8, em um dos concursos que organizou, os cinco membros da banca tiveram que ser modificados, gerando outros transtornos além da troca dos membros, conforme afirma o entrevistado:

Tinha um prazo, os cinco membros da banca, os cinco membros iniciais, nenhum pode ficar, por horários, por dias, pelo calendário e por afastamento por parcialidade, impedimento e suspeição, ou seja, tivemos que mudar os cinco membros da banca. E isso causou uma série de coisas. Por exemplo, com mais tempo a gente teria possibilidades de comprar passagens mais baratas. Isso gera um ônus muito grande de SCDP porque nós tivemos que fazer às pressas (CD8, entrevista realizada em 27/06/2018).

O Chefe de Departamento 2 também revelou alterações na banca inicial publicada aos candidatos. Segundo o entrevistado, quatro dos cinco membros da banca desistiram tendo em vista o número de candidatos inscritos no concurso. Para ele, um dos motivos da desistência foi o grande número de candidatos inscritos no concurso. O professor relatou que esse fato levou os integrantes da banca perceberem que a seleção demandaria mais que uma semana na cidade e os professores convidados não tinham esse tempo disponível. E, em vista disso, a banca que foi divulgada aos candidatos no momento da inscrição “[...] não existiu, não foi real” (CD2, entrevista realizada em 24/05/2018). Essa situação gerou outro

problema para este entrevistado, similar ao relatado pelo entrevistado CD8. Como nos concursos dos dois Chefes de Departamento quase todos os membros tiveram que ser alterados, os mesmos não tinham como divulgar aos candidatos os nomes dos examinadores que realmente participariam do concurso antes do momento da arguição da banca pelos candidatos, já que este procedimento não estava previsto pela PROGEPE. Todavia, seguindo os ensinamentos de Ferreira *et al.* (2016), agir com estratégia significa prever os impactos futuros das decisões atuais. Em vista disso é importante que o processo de recrutamento docente seja construído de forma a prever imprevistos como a mudança da banca, por exemplo, e direcionando as soluções.

Cabe mencionar que o CD2 considerou essa dificuldade com a composição da banca muito característica do concurso em questão, pois relacionou a desistência da banca apenas ao grande número de candidatos no concurso. E, por esse motivo, disse não acreditar que a solução esteja na mudança da data de divulgação, mas sim no processo, que, em sua opinião, poderia incluir uma prova objetiva eliminatória dependendo do número de candidatos inscritos. Na opinião da entrevistada, a existência de uma prova objetiva facilitaria o aceite da banca ao convite.

Outros entrevistados não enxergaram problemas na forma como o processo é realizado atualmente e responderam que a banca deve ser divulgada aos candidatos na abertura das inscrições, mas demonstraram estar cientes das questões de impedimento e suspeição como relatam nos trechos a seguir:

Olha, ela tem que ser divulgada o mais cedo possível, mas lembrando que a partir do momento que o processo de inscrição se desenrola é praticamente impossível que não haja algum tipo de contato ou de relação existente entre algum membro da banca e os candidatos, porque se você opta por fazer uma banca mais especialista, muito provavelmente os membros da banca trabalham numa mesma área que o concursando ou trabalham próximo ao orientador ou alguém que esteja próximo (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018).

Eu entendo que hoje a gente tem que trabalhar dentro de um processo bastante ético e com bastante lisura com relação aos avaliadores. Ela pode ser divulgada no ato da inscrição não vejo nenhum problema, até porque se houver algum impedimento o candidato já vai estar ciente daquilo e vai se manifestar depois no momento oportuno. Então assim, quanto antes melhor. Eu acho que na abertura do concurso já está de bom tamanho. Não vejo nenhum problema (CD3, entrevista realizada em 21/05/2018).

Sobre essa questão de impedimento e suspeição da banca examinadora, vale destacar a fala de CD5 que traz explicações relevantes sobre a importância desse controle administrativo antes até do momento de arguição pelos próprios candidatos:

O impedimento é algo que macula todo o concurso. A suspeição é diferente. A suspeição é algo que se ninguém alega e passou, isso é convalidado com o concurso. Impedimento, não. Impedimento, no direito, é chamado como matéria de ordem pública. Então, o concurso pode ter acabado inteiramente, tudo certo, definido, e esse candidato pode entrar amanhã na justiça e dizer que tinha um membro que era impedido, e isso pode ser caso de anulação do concurso. Eu acho que essa questão teria que passar para todo mundo. Que eu tenho quase certeza de que os outros Chefes de Departamento não têm essa noção. [...]. Talvez seria interessante dizer que nesse caso de impedimento e isso se for percebido, seja pela própria banca, seja pelos professores, pelos chefes, teria que ser dito logo. Não esperar uma alegação de um candidato. Porque às vezes essa alegação pode vir, como eu estou dizendo, depois que o concurso já acabou. Imagina o desperdício de tempo e de dinheiro público, se isso acontece. Acho que seria uma sugestão para evitar uma demanda judicial. Acho que seria interessante pensar nisso. Avisar a todos os professores que foram convidados e aos chefes (CD5, entrevista realizada em 25/04/2018).

Percebe-se então que a fala do entrevistado 5 converge com o que preveem Maia e Queiroz (2007), quando cita que o dever de imparcialidade é condição indeclinável nos processos seletivos. A quebra desta regra fere a essência dos princípios da impessoalidade, moralidade e isonomia (MAIA; QUEIROZ, 2007). Portanto, a explicação exposta por CD5 mostrou a importância do controle administrativo e ainda contribuiu com sugestões que podem ser encampadas pela PROGEPE no sentido de disseminar essa informação aos departamentos e criar procedimentos padronizados para que os membros da banca examinadora, após a ciência da lista dos candidatos inscritos, declarem formalmente que não se encontram impedidos ou suspeitos para participar do processo, evitando assim, problemas futuros de ordem judicial.

À vista de todo o exposto e após essa discussão em torno do momento mais adequado para a divulgação da banca examinadora, e com o objetivo de direcionar o processo para ser o mais transparente possível, percebem-se duas possibilidades. A primeira seria a publicação da banca examinadora após o deferimento/indeferimento das inscrições, dando a possibilidade de ocorrer essa

averiguação de impedimento e suspeição pelos próprios membros convidados antes de se tornar público os nomes dos professores avaliadores para os candidatos. Outra opção seria manter-se essa publicação na abertura das inscrições como já é feito. Porém, insere-se a possibilidade dos Chefes de Departamento, após o deferimento/indeferimento das inscrições e antes da arguição dos candidatos, retificar os nomes dos membros das bancas caso tenha tido alguma alteração.

Outro ponto abordado, ainda na fase de abertura, foi sobre o gerenciamento da parte logística do concurso. Essa parte envolve diversas atividades burocráticas como o convite às bancas, o preenchimento de formulários para a concessão de diárias e passagens dos professores, reservas de hospedagem e transporte. Embora essas não sejam atividades de competência da PROGEPE, elas são essenciais para que o concurso público aconteça e por isso, a importância de tratar desses elementos na entrevista. Dessa maneira, foi possível verificar as principais dificuldades dos Chefes de Departamento, suas sugestões de melhoria e identificar se a PROGEPE pode atuar para facilitar esse processo. A partir das entrevistas, percebe-se que, no geral, a execução dessas tarefas fica a cargo dos Chefes de Departamento e secretaria das unidades acadêmicas. Em alguns casos, essa tarefa é delegada ao professor da área de conhecimento do concurso que geralmente é o membro interno da banca examinadora.

Para a viabilização dessas atividades, a maioria dos entrevistados destacou a importância do apoio das secretarias. Nesse contexto, o CD5 exemplifica com o concurso que gerenciou. O próprio chefe fez o convite à banca e após a confirmação, ele, juntamente com a chefe da secretaria, organizou a logística. Mas o CD5 reiterou que quem analisava as questões de horário de voo, traslado, era a secretária: “[...] Se isso tivesse ficado a meu cargo, seria praticamente impossível conseguir fazer as duas coisas: isso e continuar com as funções de docente, dar aula, enfim, seria um primeiro problema. É fundamental que tenha um técnico” (CD5, entrevista realizada em 25/04/2018).

No departamento de CD6, essas funções são delegadas ao corpo técnico administrativo e o Chefe de Departamento apenas acompanha. No entanto, o entrevistado alerta que não acha adequado todas as atribuições ficarem centralizadas em uma única pessoa, seja um técnico administrativo ou o próprio Chefe de Departamento, pois uma pessoa sempre estará suscetível a falhas. O ideal, em sua opinião, é contar com uma equipe que conheça e acompanhe todo o

processo do concurso. E ainda ressalta que esse comprometimento com o processo deve ser tanto do servidor técnico, quanto do docente e da unidade acadêmica na figura do diretor. Isso porque, em suas palavras, “[...] uma falha de um departamento não acaba só no departamento vai acabar na unidade” (CD6, entrevista realizada em 21/05/2018).

Neste sentido, a fala do entrevistado CD6 corrobora com a gestão estratégica de pessoas mencionada por Ferreira (2016), quando prevê o desenvolvimento de equipes comprometidas com os objetivos organizacionais. No caso específico, o objetivo é a seleção do candidato melhor preparado ao cargo público. Rodrigues (1999, p. 133 *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 138) conceitua equipes como “[...] grupos de trabalho temporários, ou não, com identidade própria, metas e objetivos específicos e definidos e que possuem um alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros e líder”. Oliveira e Medeiros (2011) afirmam que as equipes de trabalho trazem uma colaboração significativa aos gestores. Tal fato pode ser notado ao longo das nove entrevistas realizadas. Os departamentos mais experientes e estruturados não apresentaram dificuldades nessa fase e também nas demais fases do concurso, como será demonstrado no decorrer desta seção. O Chefe de Departamento 4, por exemplo, que já liderou nove concursos em sua gestão, afirmou que o departamento tem uma preocupação de que todos os atos sejam auditáveis, o que demonstra um compartilhamento das responsabilidades. Além disso, o entrevistado afirmou contar “[...] com um corpo técnico de apoio muito qualificado e muito bem treinado na questão dos concursos” (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018).

Em contrapartida, os departamentos mais carentes de apoio manifestaram dificuldades com a parte logística e demais etapas do concurso. Para o representante do *campus* Governador Valadares, essa parte logística é muito complicada e tem gerado problemas. Para ele, o fato de ser apenas uma secretaria coletiva e não ter TAES responsáveis por departamento é um dificultador, pois as atribuições ficam divididas entre o chefe do departamento e um docente designado pelo departamento como organizador, que nem sempre se sente à vontade com as tarefas.

Sobre as dificuldades, CD4 faz uma ressalva importante:

Olha, a dificuldade que eu vejo é o seguinte: é muita responsabilidade para o Chefe de Departamento. Ele não tem gestão de recursos financeiros. Quem tem geralmente é o diretor da unidade. No meu departamento, talvez, isso seja menos atípico porque nós somos o único departamento da universidade que tem unidade orçamentária vinculada. Então a gente tem o maior controle sobre o transporte (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018).

E continua:

Outra coisa, também, você tem que transportar o membro da banca antes. Evitar sempre transportar de última hora, um acidente na estrada, uma paralisação, uma greve de caminhoneiros. Então essa questão da SCDP te obriga praticamente transportar a pessoa em cima da hora, isso é um complicador (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018).

Com essa fala, o Chefe de Departamento 4 menciona uma particularidade do seu departamento que é a gestão de recursos financeiros. Observa-se que tal prerrogativa influenciará na condução do concurso também em outras fases como será abordado posteriormente.

Em suma, esta seção buscou apresentar os dados encontrados na fase de abertura do concurso e interpretá-los. As discussões realizadas envolveram o formulário de abertura do concurso, o módulo do SIGA “Concurso Público Docente”, o momento de divulgação da banca examinadora, a importância da formalização do impedimento e suspeição para o processo de concurso e o gerenciamento da parte logística. A partir das respostas encontradas nota-se a necessidade de estabelecer processos claros e consolidados para a seleção dos docentes efetivos da instituição, convergindo, dessa maneira, para a teoria da gestão do conhecimento. Uma das prerrogativas do conhecimento é a possibilidade identificar os problemas e corrigir os erros (BECKERT; NARDUCCI, 2014). É neste sentido que Oliveira e Medeiros (2011) aduzem que a gestão do conhecimento é uma ferramenta útil no alcance da efetividade organizacional. Basta o órgão público “fomentar a recriação de novos modelos organizacionais baseados em novas estruturas, novos processos e sistemas gerenciais” (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 152). A seguir, passa-se agora para a próxima fase do processo de concurso docente: a fase de habilitação.

2.5.3 Fase de Habilitação

A fase de habilitação compreende os atos relativos à inscrição dos candidatos. Maia e Queiroz (2007, p. 94), definem a inscrição no concurso como “[...] um ato voluntário do interessado, sujeito à homologação da autoridade administrativa competente, que o credencia a participar no concurso público”. No âmbito da UFJF, esta homologação é de competência dos Chefes de Departamentos, a quem cabe deferir ou indeferir a inscrição após análise da documentação entregue pelos candidatos. Embora seja a única, dentre as quatro fases do concurso, de competência desses atores, faz-se necessário reconhecer que a atuação dos Chefes de Departamento, sujeitos de pesquisa do presente trabalho, é fundamental em todas as fases do concurso para que o mesmo se concretize.

No que concerne à discussão sobre o deferimento/indeferimento das inscrições, os questionamentos visaram averiguar se, na opinião dos entrevistados, a fase de deferimento/indeferimento da inscrição é realmente necessária. E também, ouvir a opinião dos sujeitos de pesquisa sobre a exigência de documentos na fase de inscrição, principalmente as comprovações dos títulos (graduação, mestrado ou doutorado).

Quando questionados se a atividade de deferimento/indeferimento de inscrição é necessária, a resposta “sim” foi quase uma unanimidade entre os entrevistados. Apenas o Chefe de Departamento 6 considerou desnecessária essa fase realizada pelos próprios Chefes de Departamento. Consciente da súmula 266 do STJ, a qual prevê que as comprovações de títulos dos candidatos devem ser entregues na posse e não na inscrição do concurso, o entrevistado opina que a UFJF deve se adequar às decisões judiciais superiores e por isso essa atividade não é necessária. Para CD6, o único documento que o candidato deve apresentar é o documento de identidade e no momento da prova. Toda outra documentação, inclusive a comprovação da titulação exigida para o concurso, ele deve apresentar na posse, já que este é o momento que estará assumindo como servidor público (CD6, entrevista realizada em 21/05/2018).

Os entrevistados CD4 e CD5 também estavam cientes da legislação do STJ. Porém, apresentaram argumentos defendendo o deferimento/indeferimento das inscrições nos casos dos concursos públicos para docentes.

Na visão de CD5, o concurso para docente envolve peculiaridades e por isso deveria constar como uma exceção à sumula 266. Nas palavras de CD5:

Esse entendimento do Tribunal Superior talvez não deva ser aplicado para a carreira de docente [...]. Porque essa ideia do Tribunal Superior está ligada a concursos de bancas grandes. São concursos que demoram muito tempo, o prazo da inscrição e o prazo da posse é muito longo, aí parece razoável essa ideia do STJ. Mas para o caso de docente que o concurso acaba, do dia que começa ao dia que termina, muito rapidamente, o fato de não ter ali a documentação, o candidato não ter, isso vai gerar problema grave (CD5, entrevista realizada em 25/04/2018).

Outro argumento apontado pelo professor em questão é que a possibilidade de fazer a inscrição, sem apresentar as comprovações devidas, gera um aumento do número de candidatos no concurso. Isso porque muitos candidatos podem ir fazer a prova apenas como um “teste”, sendo que durante o prazo regulamentar de validade do concurso, esses não terão chance de cumprir os requisitos: “[...] o que me chama atenção é o trabalho que é gasto pela banca desnecessariamente. Cinquenta, sessenta provas são corrigidas sendo que o candidato sequer vai ter chance de ser aprovado. Até que ponto isso é razoável pensando no dinheiro público que é gasto” (CD5, entrevista realizada em 25/04/2018)

Nessa mesma linha de raciocínio, o CD4 afirmou que “[...] tem que ter o deferimento/indeferimento de inscrição”. Sobre a exigência do título no momento da inscrição, o professor faz uma colocação interessante: “[...] Ele dá uma segurança para o departamento muito grande, mas dá uma insegurança para a instituição muito grande. É uma coisa contraditória, mas é o fato” (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018). Para explicar essa colocação, observou que cobrar o título no momento da inscrição é uma garantia de que o candidato não entrará com recursos para procrastinar a nomeação. Quando se permite apresentar esse título posteriormente, o candidato pode usar subterfúgios judiciais e ir procrastinando a nomeação ou posse até a conclusão da pós-graduação e aquisição do título e isso, na visão do entrevistado, prejudica o departamento. Em contrapartida, a instituição pode ser vítima de processos judiciais e ações do Ministério Público justamente por cobrar o título na fase de inscrição, já que existe jurisprudência sobre essa questão.

Verifica-se, portanto, dois pontos de vista distintos quanto a essa questão do deferimento/indeferimento e da exigência do título no momento da inscrição. Um

argumento vai ao encontro da jurisprudência, a qual determina que o título deve ser exigido apenas para a posse e, com isso, extingue-se essa fase de análise e conferência de documentação pelo Chefe de Departamento. Já o outro legitima o princípio da eficiência que, de acordo com Carvalho Filho (2017), induz a produtividade e, principalmente, exige a redução de desperdício de dinheiro público. Ademais, objetiva também uma segurança para o departamento resguardando-o de problemas futuros.

Como apontado por Bergue (2010), é razoável a comprovação da titulação e demais requisitos para o ingresso do candidato aprovado no cargo sejam exigidos no momento da nomeação. Contudo, o autor não deixa de mencionar que a administração deve considerar, em sua decisão, a ampliação do número de candidatos bem como a constatação ao final do processo de candidatos sem o título exigido. Tal fato exige estrita observância da classificação e das condições de investidura. Caso o candidato não apresente os documentos necessários, a administração deverá tornar sem efeito sua nomeação e nomear o próximo candidato aprovado na listagem. Segundo o autor, esse processo demanda tempo que, em alguns casos pode ser primordial. Nesse sentido, Bergue (2010, p. 532) assevera que “[...] cabe ao gestor a definição de procedimentos tendentes a minimizar os potenciais efeitos negativos decorrentes da exigência a posteriori da comprovação de habilitação para o exercício do cargo ou emprego público”.

No primeiro capítulo desta dissertação, foi informado que para atender a súmula 266 do STJ, a PROGEPE permitiu aos candidatos, em seus editais, que entregassem para a inscrição no concurso, qualquer documento que comprove que o candidato concluiu ou está cursando a pós-graduação exigida. Todavia, foi possível depreender, a partir das entrevistas, que alguns Chefes de Departamento não tinham ciência da legislação e por isso não compreenderam essa mudança no edital. As transcrições destacadas a seguir, além de enfatizar a defesa do deferimento/indeferimento da inscrição e a importância da entrega do título nesta fase, demonstram essa característica:

Uma outra coisa que aconteceu: a gente teve muita declaração que o candidato ia defender. A gente sabe que ele só assume o cargo efetivamente se estiver com o diploma. Só que eu acho que isso pode dar margem para muito problema. Se passa uma pessoa que falou que ia defender, não defendeu, e atrasa, ele pode entrar na justiça porque ele está aprovado. Eu acho que isso gera muito

problema desnecessário. Eu acho que os editais poderiam estar ali, ser bem claros. Ata de defesa tudo bem, ele não precisa ter o diploma na mão, mas ele tem que ter a ata que ele já defendeu. Porque uma declaração de que ele vai defender, eu não sou a favor não. Isso pode gerar bastante confusão (CD2, entrevista realizada em 24/05/2018).

O que eu não concordo muito é a questão de, por exemplo, a gente está pedindo doutorado, a gente espera que a pessoa já esteja com o diploma. Ah, não, ele está fazendo o doutorado, vai defender daqui a um mês. Ou está matriculado no doutorado e não coloca nem data de defesa, porque foi pedido qualquer documento que comprovasse. Isso eu acho que é um erro (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018).

Tais colocações chamam atenção para uma possível falha de comunicação entre a PROGEPE e os departamentos. Sobre esse tema, Curvello (2012) define a comunicação interna como

[...] um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser conhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

O autor menciona que uma das modalidades da comunicação interna é a comunicação administrativa, a qual engloba a troca de informações por meio de memorando, instruções, ofícios circulares. De forma mais objetiva, Bergue (2010, p. 468) define a comunicação organizacional como “um processo de transferência de dados, informações, ou conhecimentos, a partir de um ponto de origem a um ponto de destino, seguida da devida compreensão”. Percebe-se, portanto, a comunicação como uma ferramenta essencial na gestão de pessoas que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a transparência nas decisões é uma estratégia para se evitar possíveis disfunções que possam comprometer o processo de comunicação (BERGUE, 2010). Por isso, é importante que a PROGEPE divulgue as mudanças ocorridas, mas principalmente, divulgue também, o motivo gerador de tais mudanças. Dessa forma, os atores envolvidos se sentem parte do processo e não como cumpridores de ordens que partem de “cima para baixo”.

Outro dado da entrevista que é interessante mencionar neste momento é sobre a mudança implementada pela PROGEPE, no final do ano de 2017, na forma

de entrega de documentos pelos candidatos. Conforme já explicado no capítulo 1, a entrega deixou de ser pessoal, com documentos físicos, e passou a ser por meio digital. Os professores entrevistados que vivenciaram ambas experiências relataram algumas dificuldades no sistema justamente por ser a primeira, mas de forma geral, foram favoráveis à mudança. No Colégio de Aplicação João XXIII, por exemplo, o Chefe de Departamento entrevistado considerou que a mudança foi positiva, pois no concurso anterior houve extravio de documentos dentro do colégio, nos trâmites entre a portaria e a secretaria, o que trouxe preocupação para o departamento. Em vista disso, o entrevistado afirmou: “[...] eu, particularmente, gostei muito de ser online por causa disso. Facilitou o processo de conferência, foi muito mais ágil, então eu gostei bastante” (CD9, entrevista realizada em 07/06/2018). O Chefe de Departamento 3 corrobora da mesma opinião do representante do Colégio de Aplicação João XXIII conforme pode ser verificado no trecho transcrito a seguir:

Sinceramente, nesse último concurso em que a inscrição foi *online*, eu já entendo que foi um avanço enorme. Porque os nossos concursos aqui têm em média 20, 25 candidatos. E mesmo com 20, 25 candidatos, o volume de papel que era entregue aqui é muito grande. Agora, o sistema sendo online, isso facilitou muito, muito mesmo. Tivemos alguns pequenos problemas, uma ou outra pessoa não conseguiu postar ou o diploma ou o verso ou a própria inscrição com a GRU, eu vejo isso como sendo normal, por ser o primeiro (CD3, entrevista realizada em 21/05/2018).

Nesta seção, buscou-se apresentar os principais pontos abordados nesta parte da entrevista no que tange à atividade de deferimento e indeferimento das inscrições. A próxima seção compreende as discussões levantadas na fase de julgamento do concurso.

2.5.4 Fase de Julgamento

De acordo com a definição constante na Portaria nº 1.329/2015, a fase de julgamento compreende os atos de avaliação do mérito acadêmico dos candidatos concorrentes que são realizados pela banca examinadora do concurso. Além de identificar a percepção dos Chefes de Departamento nesta fase do concurso,

buscou-se também, ouvir a opinião dos mesmos sobre duas evidências apontadas no primeiro capítulo: a consulta na prova escrita e o Projeto Acadêmico.

O primeiro ponto a ser abordado é sobre a consulta na prova escrita do concurso. Em virtude do artigo 7º da Portaria nº 1.329/2015 que determina que a primeira hora da prova escrita será de “[...] livre consulta individual em material e/ou equipamento próprio do candidato” (UFJF, 2015b, p. 13), foi questionado aos chefes entrevistados como os departamentos procedem e como deveria ser, na opinião deles, a redação deste artigo. Foi possível verificar que não há consenso entre os entrevistados sobre os procedimentos adotados tampouco sobre como deveria ser redigido tal artigo.

O Quadro 11 a seguir relata, pela fala dos entrevistados, os procedimentos dos departamentos na hora destinada à consulta na prova escrita, o material utilizado, além da opinião de cada entrevistado sobre esse assunto. Ficou evidenciado que, embora a portaria seja única para toda a universidade, a interpretação do artigo e a conduta quanto à consulta na prova escrita dos concursos é diferente em cada departamento, demonstrando uma falta de isonomia e padronização dos procedimentos na universidade.

Quadro 11 - Síntese sobre o material de consulta na prova escrita (continua)

Chefe	Procedimentos do departamento ou da banca na consulta da prova escrita	Opinião dos entrevistados como deveria ser a consulta
CD1	A banca permitiu o uso de <i>notebooks</i> desde que não estivesse conectado à internet.	“Eu, por exemplo, não veria problema de a consulta ser <i>online</i> . [...] Eu acho que poderia ser assim: anotações de próprio punho, livros, colocar exemplos, porque eu acho que facilita, porque não é uma pessoa perguntando, são várias”.
CD2	A consulta foi livre. Embora o departamento não tivesse internet disponível não foi possível controlar se algum candidato usou celular. “Mas a consulta com o computador foi livre”.	“Eu acho que a internet não deveria ser usada durante esse período de consulta, mas não sei como controlar isso”.
CD3	Tudo. Livros, <i>notebook</i> , celular, material eletrônico, internet.	“Eu entendo que essa 1 hora poderia ser consulta dentro do material, dentro das referências bibliográficas do concurso que facilita tanto o candidato quanto quem vai corrigir a prova, porque se ele usou as referências, está tudo ok. E que ele colocasse no papel apenas um esquema, algo esquemático para balizar a prova. Um rascunho para balizar a prova”.
CD4	“Equipamento é qualquer coisa, celular, notebook, se ele tiver um <i>pen drive</i> , uma anotação, um resumo, qualquer coisa vale. Então inclusive durante esse período, se o candidato ficar trocando <i>whatsapp</i> com alguém é consulta e está dentro do edital”	“Pode utilizar equipamentos eletrônicos que contenham arquivos, mas não permitam comunicação com ambiente externo, com terceiros porque a pessoa pode pegar um consultor [...]. Talvez para tentar correr menos esse risco só apenas material impresso, porque se for incluir qualquer meio digital, o celular hoje é um meio digital e você não pode restringir. Então é preferível, talvez, só trabalhar com materiais impressos ou manuscritos, então talvez retroceder um pouco isso.”
CD5	Material impresso desde que esse material tivesse um registro (artigos, livros, capítulos de livro regularmente publicados). Não foi aceito material produzido pelo próprio candidato, como resumos por exemplo.	“[...] haveria a necessidade de se estabelecer a consulta a esse material digital sem que isso prejudicasse o sigilo. Mas como fazer isso, eu sinceramente não sei”.
CD6	Consulta em material impresso e digital	“Eu sou contra o equipamento porque não tem como controlar o equipamento”.
CD7	“O computador eu acho que a gente não permitiu, salvo engano, no concurso que eu fui banca, porque abre para um universo de referências bibliográficas que a gente não tem condição ali de avaliar e seria injusto às vezes deixar passar um candidato que consegue uma coisa assim diante de outros que se restringem ao material impresso”.	“Eu não sou muito favorável a equipamento porque computador permite a abertura para a internet. Abertura para a internet a banca não tem a mínima condição de avaliar se algo que o candidato pega na internet, mesmo que ele coloque referência, se é referência ou não, acho que dá mais margem para má fé. Eu prefiro que o candidato prepare, leve o material, quantos livros quiser, mas que seja consulta de livro de arquivo físico”.

Quadro 11 - Síntese sobre o material de consulta na prova escrita (conclusão)

CD8	“... nós colocamos que teria que ser artigos, livros, textos que tenham sido catalogados, então no mínimo ISPN, ISSN, ou uma identificação própria para que a gente valide, porque às vezes pode ser anotações e nós não vamos aceitar anotações feitas pelo próprio candidato porque ele teve acesso aos pontos ele pode ter feito anotações digitadas e ele traz. Aí nós fazemos a conferência do material”	“Talvez pudesse permanecer como está, mas devesse esclarecer o que seria equipamento e o que seria material. (...) Meu único receio é como a gente controlaria a internet. Eu acho que permitir o acesso à internet desigual. Mas assim, se a pessoa está avisada que ela pode trazer e ter acesso a equipamento eletrônico, eu acho que não teria problema nisso não”.
CD9	“Uma dúvida que nós tivemos foi quanto a equipamento. Porque equipamento pressupõe que ele possa consultar notebook, que ele possa consultar celular, só que a gente ficou assim, bom, não pode usar internet porque você não pode ter contato com terceiros, é uma consulta individual. Então a gente tentou fazer esse jogo com eles, olha internet não é permitida. No entanto, você não tem como checar isso. É uma dificuldade, a gente fica assim, rezando para não dar problema”.	“Eu acho que a consulta deveria ser restrita a material físico, textos xerocados, livros, mas nada de equipamento. Porque esse controle da internet não tem como fazer. Eu sugeriria cortar os equipamentos. Deixar isso bem claro no edital, somente material impresso”.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo

Sobre esse aspecto, Bergue (2010, p. 155) assevera que o conceito de padronização “assenta-se não somente no pressuposto do controle, mas, como consequência, na expectativa de alcançar níveis mais elevados de regularidade e ausência de variabilidade nos resultados da ação organizacional”. E por isso, na Administração Pública, o senso de padronização está correlacionado ao princípio da impessoalidade e isonomia. Para Carvalho Filho (2017) o princípio da impessoalidade é uma faceta do princípio da isonomia, o qual exige igualdade de tratamento àqueles que se encontram em uma mesma situação jurídica. Nesses termos, “[...] Conferir igual tratamento a todos é um valor formal estruturante da administração pública brasileira” (BERGUE, 2010, p. 156).

Neste sentido, CD6 alerta sobre o número de folhas de rascunho entregue aos candidatos no momento da consulta da prova:

A gente não tem escrito se pode ser uma, duas, três, quatro, cinco. Porque é uma hora de consulta, mas o que a gente entende por consulta? É o candidato fazer um roteiro apenas? Ou é ele copiar lá um monte de coisa e reproduzir? Acho que precisa de uma definição melhor disso. Para não ter dúvida (CD6, entrevista realizada em 21/05/2018).

Além disso, conclui sua observação indo ao encontro dos ensinamentos de Bergue (2010) e Carvalho Filho (2017) a respeito da impessoalidade e isonomia:

Isso não tem na nossa portaria, aí fica a critério da banca discutir lá, e aí, fica a subjetividade. Acho que a gente tem que fugir dessa subjetividade, para poder dizer: o processo é assim. Então vai ser assim para todo mundo, para a universidade toda (CD6, entrevista realizada em 21/05/2018).

A preocupação do entrevistado evidencia a necessidade não só da padronização, mas também de clareza nos procedimentos concursais. Tais definições além de caminhar em favor dos princípios da impessoalidade e isonomia postulados por Carvalho Filho (2017) dão maior credibilidade ao processo.

Além de relatar os procedimentos dos departamentos, buscou-se também, no Quadro 11, levantar as opiniões dos entrevistados em relação a esse assunto. Percebe-se que as opiniões encontram-se bem divididas, mas a maioria enxerga o acesso à internet como um problema e, por isso, alguns manifestam certo receio

quanto ao uso de equipamentos eletrônicos. Tendo em vista a dificuldade de controlar o acesso à rede mundial de computadores e, conseqüentemente, uma possibilidade de comunicação com terceiros, os departamentos de CD5 e CD8 optaram por permitir a consulta apenas em material impresso. Ambos Chefes de Departamento mencionaram nas entrevistas que receberam reclamações de candidatos, inclusive na ouvidoria da UFJF, cujas respostas foram encaminhadas aos reclamantes oficialmente. O Chefe de Departamento 5 relatou que as principais alegações mencionadas pelos candidatos que apresentaram reclamações foram: violação de regras ambientais, já que os candidatos teriam que imprimir o material; aumento do gasto com transporte por conta do peso da bagagem e dificuldade no transporte para candidatos portadores de deficiência. Todavia, o entrevistado afirmou que, como deu publicidade a essa regra do departamento antes do início do concurso, não teve problemas maiores. Mas ainda assim, considera que da mesma forma que há uma resolução com critérios para a prova de títulos, deveria haver também uma definição do que é material de consulta.

Outro ponto discutido foi sobre o Projeto Acadêmico. Nesse quesito, houve consenso entre os Chefes de Departamento. Sete dos nove entrevistados acreditam que deveriam ser divulgadas aos candidatos regras mais específicas de conteúdo e de formatação do Projeto Acadêmico. Na opinião deles, essa atitude, além de evitar dúvidas e questionamentos dos candidatos aos departamentos, facilitaria também o trabalho de análise das bancas examinadoras, que teriam um parâmetro para avaliar os projetos. O entrevistado representante do Colégio de Aplicação João XXIII alerta que o artigo da portaria que orienta sobre o Projeto Acadêmico é voltado apenas para a graduação e pós-graduação, esquecendo-se da educação básica que é a modalidade de ensino do Colégio de Aplicação. O professor reportou na entrevista que recebeu inúmeras ligações e *e-mails* de candidatos com dúvidas sobre a redação do projeto. Porém, respondeu apenas o que constava na portaria a fim de se evitar tratamentos diferentes aos concorrentes. Já o CD3 informou que seu departamento já traz essas informações aos candidatos na Resolução da Unidade Acadêmica que rege os critérios de avaliação da prova de títulos. Na opinião do docente, essas orientações facilitam para os candidatos e para a banca no momento da análise (CD3, entrevista realizada em 21/05/2018).

O único chefe que opinou não ser necessário divulgar essas orientações foi o CD4, justificando que considera a capacidade de elaborar por conta própria o projeto como um indicador da experiência do candidato.

No que concerne à percepção dos entrevistados nesta fase do concurso, é importante destacar alguns pontos. Como a fase de julgamento é de competência das bancas examinadoras, os Chefes de Departamento declararam que se afastam para não interferir no trabalho dos avaliadores. No entanto, alguns disseram que ficam na retaguarda para dirimir dúvidas, imprimir documentos, publicar os resultados parciais, auxiliar no transporte dos professores e fornecer alimentação. Uma das críticas do CD1 foi sobre a falta de apoio técnico. Segundo o entrevistado, a banca precisou da ajuda da suplente interna para realizar suas atividades conforme relatado na transcrição a seguir:

Uma das regras é que a banca tem que filmar. Quando você diz a banca tem que filmar, significa que a banca tem que apertar o botão da câmera. Só que a banca tem outras atividades para serem realizadas. Então o que aconteceu? O titular da banca teve ajuda da suplente da banca. Porque sem ela, não tinha lanche, não tinha câmera para se gravar, ela ajudou a preparar as atas. E isso é o que? Para mim, teoricamente, é função de técnico. Deveria ter um técnico de imagem lá, deveria ter uma secretária para digitar as atas, então, eu acho que esse apoio a gente não tem. Isso que eu queria saber se era na UFJF como um todo ou se é só aqui (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018).

Essa falta de apoio técnico foi recorrente também em outras entrevistas, como em Governador Valadares, por exemplo, onde o Chefe de Departamento relatou que precisa deslocar professores do departamento para ajudar na organização do concurso. Na visão do entrevistado, essa atitude, de certa forma, prejudica os estudantes, pois estes professores muitas vezes têm que cancelar suas aulas para dar andamento às atividades da seleção. O Chefe de Departamento 4 também afirma que, embora seja bem estruturado, os trâmites do concurso alteram completamente a rotina de trabalho do departamento. Tal situação pode ser confirmada na transcrição a seguir:

A rotina de trabalho do departamento é completamente alterada. Porque a prioridade, todos os trabalhos do departamento, que é considerado um departamento muito bem estruturado, ele tem que suspender suas atividades e se direcionar para aquilo, porque o risco

de vazamento, o risco de conduta inadequada de membro da banca, isso tudo tem que ser observado, e você tem que estar 100% ali, tanto o chefe de departamento quanto a equipe de apoio (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018).

Para CD6, além do apoio técnico, a PROGEPE deveria fornecer um *check list* com os procedimentos discriminados: “[...] O mais importante é que tenha uma normativa, uma orientação para o concurso funcionar” (CD6, entrevista realizada em 21/05/2018). Percebe-se que o CD1 também corrobora essa opinião quando expressa o seguinte ponto de vista:

No final do processo ele fala que precisa ter um documento de resultado, um encaminhamento de resultado final. O que é isso? [...] Porque tem uma infinidade de documento que você pode fazer. Acaba que a gente fica meio perdido. E acho que cada um faz de um jeito que acha mais adequado. Então assim, já que tem tanto formulário porque não tem uma amostra de como é (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018).

Tais colocações vão ao encontro da uniformidade das rotinas e procedimentos, característica marcante da administração burocrática, que apresenta como vantagem a padronização e redução de erros (PEREIRA, 2010). Também, a proposta de viabilizar *check list* proporciona a execução de uma das funções do ciclo administrativo: o controle. Tal função administrativa visa medir e corrigir o desempenho dos funcionários para assegurar que os objetivos propostos sejam alcançados (LACOMBE, 2009).

Além dessa deficiência de pessoal, alguns Chefes de Departamento manifestaram também carência de material, principalmente dos equipamentos para a gravação das provas. A maioria declarou emprestar seu próprio equipamento pessoal ou conseguir através de empréstimo com professores do departamento. Além da falta de material, alguns chefes relataram dificuldades em conseguir salas e uma estrutura adequada para a banca executar os trabalhos.

Excepcionalmente, os departamentos de CD3 e CD4 demonstraram bastante organização nessa fase do concurso. Ambos os Chefes de Departamento relataram fazer uma reunião com a banca antes do início do certame para dirimir possíveis dúvidas e dar orientações gerais aos examinadores. CD4, por exemplo, relatou fazer questão de explicar aos membros que “[...] todo ato da banca vai ser auditável e que

sempre pode ter uma ação do Ministério Público ou do judiciário caso eles entendam que houve um ato ilícito” (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018). Além disso, relatou que o departamento está aprimorando a questão da “não identificação” dos candidatos na prova escrita. E, diferentemente dos demais departamentos, o CD4 mencionou que é o corpo técnico do departamento que faz o acompanhamento da prova escrita. Nem o chefe, e nem a banca ficam dentro da sala. A relação com os nomes e os números aleatórios atribuídos a cada candidato é lacrado e chaveado, tudo sempre acompanhado com a presença dos três últimos candidatos.

No que tange à elaboração das atas, em alguns casos elas são elaboradas pela própria banca examinadora, ou pelos Chefes de Departamento ou ainda pela secretaria da unidade. Alguns chefes relataram já possuir um modelo e não apresentar dificuldades. Já outros chefes, como o CD1, entendem que a PROGEPE deveria fornecer um modelo de ata para os departamentos. Segundo a entrevistada, as regras dos concursos vão mudando no decorrer do tempo, e o departamento não tem modelos prontos para apenas ir adaptando. Nas palavras do entrevistado: “A gente precisa ter memória dentro do departamento. E é uma coisa que a gente tem muita dificuldade de ter”. Por isso, o professor argumenta que a PROGEPE deveria fornecer os modelos das atas para os membros da banca apenas preencher.

Essa colocação do entrevistado CD1 leva à reflexão, mais uma vez, sobre a gestão do conhecimento tratada neste estudo como um recurso que busca ampliar o conhecimento dentro das organizações. Sendo assim, gerar conhecimento não significa somente processar os dados encontrados. É importante que o gestor saiba aproveitar as ideias e percepções dos funcionários de forma a transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito que deve ser compartilhado por toda a organização. Oliveira e Medeiros (2011) reforçam essa ideia:

É desejável que a organização tenha capacidade para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Significa transformar o conhecimento individualizado em um conhecimento que possa ser utilizado por toda a organização. Na realidade, essa não é uma tarefa fácil, pois o conhecimento tácito é composto de modelos mentais, crenças e experiências de vida, e realizar essa transformação exige do ser humano um esforço de reinvenção de si próprio, da instituição e do ambiente no qual está inserido (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 151).

No decorrer das entrevistas, foi possível verificar que alguns departamentos já se encontram mais estruturados e bem estabelecidos no processo de seleção, ou seja, possuem o conhecimento tácito do assunto. Tal conhecimento foi adquirido pela experiência nos vários processos seletivos, nos erros e acertos, nas percepções e ideias dos servidores envolvidos. Assim, todo esse conhecimento foi sendo transformado em alguns padrões, como, por exemplo, os modelos das atas, a forma de realizar a “não identificação” dos candidatos no momento da prova escrita, na gravação das provas do certame, entre outros. Portanto, seguindo os ensinamentos de Oliveira e Medeiros (2011) é necessário que esse conhecimento tácito individualizado seja sistematizado e transformado em conhecimento explícito para que todos dentro da universidade tenham acesso.

Em síntese, esta seção buscou mostrar os diferentes pontos de vista e as diferentes realidades no que diz respeito à fase de julgamento do concurso. O próximo subitem diz respeito à fase de homologação.

2.5.5 Fase de Homologação

A última fase do concurso é a de homologação que, segundo consta na Portaria nº 1.329/2015, refere-se “ao controle da regularidade formal do procedimento” (UFJF, 2015b, p.4). É neste momento que a PROGEPE recebe os processos de concurso dos departamentos, procede às conferências necessárias e publica no DOU a portaria de homologação que marca o início do prazo de validade do certame.

Como já explicado, a qualquer tempo antes deste ato ser praticado, ou até 10 dias após a publicação de tal portaria, qualquer candidato pode apresentar uma “representação por ilegalidade” ou “recurso de legalidade” apenas arrazoando matéria de legalidade. No capítulo anterior, os entraves destacados nessa fase disseram respeito aos transtornos gerados por esses recursos tanto para a PROGEPE quanto para os departamentos e também à falta de padronização na execução do certame e montagem do processo. Quanto a esse último item, observa-se que o mesmo já vem sendo demonstrado ao longo das diversas fases do concurso.

Os questionamentos desta parte do roteiro de entrevista foram bastante sucintos. Objetivaram identificar o responsável pela instrução do processo e o

procedimento de conferência antes do envio à PROGEPE e, também, verificar quais Chefes de Departamentos já passaram por interposição de recursos em seus concursos e conhecer as dificuldades encontradas.

No que tange aos procedimentos de instrução e conferência do processo, a maioria dos entrevistados responderam ser essa uma função do chefe do departamento, como CD9, por exemplo, que declarou reunir toda a documentação, montar o processo, conferir tudo e enviar à PROGEPE. As exceções foram nos departamentos de CD1 e CD7. No departamento de CD1, a instrução do processo fica a cargo do presidente interno da banca examinadora. De acordo com o chefe do departamento, “[...] não há conferência. A gente considera que o presidente da banca fez tudo e a gente simplesmente encaminha para a direção” (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018). No departamento de CD7, essa instrução é feita pela secretaria da unidade e o chefe e a direção assinam. Contudo, nesse aspecto, CD7 declarou acreditar que nem sempre esse seja o melhor procedimento. O entrevistado relatou que em conversa com o diretor da unidade, seria necessário auxiliar melhor a secretaria:

Eu acho que seria necessário atualizar os procedimentos porque a universidade mudou muito, inclusive a maneira de mandar as resoluções, sempre mais definidas com menos margem de erro, digamos assim, erro de ambiguidade. E às vezes a secretaria não acompanha por falta de tempo mesmo (CD7, entrevista realizada em 21/05/2018).

O oposto acontece no departamento de CD4. Conforme enfatizado pelo próprio chefe, “[...] é uma equipe. Então, por exemplo, o Chefe de Departamento faz a primeira checagem, depois a secretaria faz a segunda checagem e depois o Chefe de Departamento faz a terceira checagem até ir para o Conselho de Unidade” (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018). Ele relata que procede dessa forma a fim de evitar ao máximo os equívocos e a falta de assinatura.

Nesse aspecto, o CD 6 alerta que em seu ponto de vista a instrução do processo de concurso deve ser realizada ao longo do certame e não no final, como geralmente ocorre:

No final vão juntar os papéis. Aí falta uma assinatura, uma assinatura está errada, ou uma ata ficou errada e já não dá mais para corrigir. Então, tem que deixar claro que essa instrução tem que ser feita no

decorrer do processo e não se deixar tudo para o final (CD6, entrevista realizada em 21/05/2018).

Quando questionados sobre os recursos, cinco dos entrevistados relataram já terem recebido recursos de candidatos em seus departamentos.

Para o CD 7, uma série de questões culminaram para o acontecimento do recurso. Como relatado pelo chefe, uma tradição em sua unidade acadêmica, que é a leitura da prova escrita, foi realizada pela banca e gerou consequências, como pode ser averiguado pelas transcrições dos trechos da entrevista a seguir:

Então acho que foi isso que aconteceu uma série, como vou dizer, de ações que às vezes imaginava-se que não ia gerar consequências e gerou.

[...]

O que deu o maior problema oficialmente foi a leitura da prova escrita. Que realmente ficou muito evidente que hoje é um procedimento questionável se não feito dentro de alguns parâmetros posteriores à ata por exemplo. Deixar muito claro que aquilo não é critério de avaliação, mas é só um critério de transparência que a gente disponibiliza.

[...]

Houve também me parece, uma dificuldade por parte da chefia e da secretaria no caso específico, como que eu vou dizer, tentou-se facilitar a vida da banca no sentido de jornada muito longa, (...) acho que houve ali uma falha na divulgação do resultado, deixou para o dia seguinte para os candidatos poderem sair, descansar, dormir, enfim, mas a gente tem que respeitar ao pé da letra o que foi divulgado e o que foi passado para a banca (CD7, entrevista realizada em 21/05/2018).

Uma das justificativas pontuadas pelo chefe do departamento em relação a essa falha no momento de divulgação do resultado foi a centralização das tarefas em uma única pessoa, no caso, a secretária da unidade:

Mas imagino, foi o relato que eu recebi, o concurso terminou muito tarde. Acho que era mais de 10 horas da noite. A secretária estava aqui desde 8h da manhã, às vezes é uma secretária só que centraliza o trabalho. Então assim, essas questões que são de natureza mesmo do nosso serviço público (CD7, entrevista realizada em 21/05/2018).

Percebe-se que essa colocação vai ao encontro do que foi pontuado, ao longo de toda a entrevista, pelo Chefe de Departamento 6, cujo departamento também foi alvo de recursos. Na sua visão, a responsabilidade do concurso deve ser compartilhada com uma equipe e não ficar direcionada apenas em um servidor ou Chefe de Departamento.

Por fim, o entrevistado CD7 acredita que a experiência faz diferença, pois as situações são imediatas e muitas vezes peremptórias e o chefe ou a banca não sabem como lidar com elas. Neste sentido, ele acredita que quanto mais claras as normas, menos possibilidades de dúvidas. Além disso, em sua perspectiva, há também uma necessidade de instruir a secretaria e os Chefes de Departamento, fazendo uma capacitação regular e instruir da impossibilidade mudança no que está previsto. Em suas palavras, “[...] há necessidade de instruir a secretaria, a chefia, de tanto em tanto, fazer de repente uma capacitação, instruir da impossibilidade de sair daquilo que foi falado no início, quer dizer não da para se flexibilizar nada” (CD7, entrevista realizada em 21/05/2018).

O CD4 também reforça essa questão da experiência. De acordo com o professor, o primeiro concurso que gerenciou teve recurso e, foi a partir dele que o processo foi sendo aperfeiçoado e ficando mais seguro como pode ser averiguado em sua resposta à pergunta: “[...] Teve, foi o primeiro e isso inclusive que gerou uma série de medidas de segurança dentro da realização do concurso” (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018).

O Chefe de Departamento 6 também discorreu sobre os recursos enfrentados. Um desses recursos foi em virtude do material permitido para consulta na prova escrita que foi diferente em dois concursos do departamento e o outro gerado por um equívoco no deferimento/indeferimento de inscrição. Os transtornos citados pelo entrevistado foram: o desgaste emocional, o tempo que é gasto para fazer a réplica do recurso, a demora para solução e o tempo que o departamento fica sem o professor.

Diante do exposto, buscou-se apresentar os relatos dos sujeitos de pesquisa na fase de homologação do concurso. Dessa forma, com esta seção, encerra-se a apresentação e análise dos dados obtidos nas quatro fases do processo. Assim, analisando o conceito de gestão de pessoas proposto por Bergue (2010) sob a ótica do recrutamento e seleção, depreende-se que a gestão de pessoas envolve a execução das atividades de planejamento, organização, controle e direção do

concurso em todas as suas fases, utilizando os recursos materiais, financeiros, físicos e humanos para que o processo seja legal, impessoal, transparente, e selecione o candidato mais bem preparado para o exercício do cargo público.

A última seção, apresentada a seguir, traz a visão geral do concurso pelos entrevistados de forma a compilar as principais dificuldades e sugestões de melhoria.

2.5.6 Visão geral dos entrevistados

Nas seções anteriores, foi destacada a visão dos Chefes de Departamento sobre o concurso público docente, os procedimentos realizados nos diferentes departamentos, as principais dificuldades de cada um deles, suas propostas para o concurso e também boas práticas que podem ser repassadas aos demais departamentos. Considerando que o objetivo do presente trabalho é propor como a PROGEPE pode aperfeiçoar os concursos públicos para docentes da UFJF, a última parte da entrevista tentou extrair dos entrevistados as principais dificuldades e também suas sugestões de melhoria.

Dentre as dificuldades mais citadas, destacam-se: a falta de estrutura para o concurso e de uma equipe na condução do mesmo. A falta de equipamentos e dificuldade na gravação das provas, que é uma exigência da portaria, também foi recorrente nas entrevistas. A fala de CD5 ilustra essa afirmação:

Bom, como eu falei desde o início, a gente teve o auxílio da secretaria e eu disse e repito senão tiver o TAE, o concurso não anda, o concurso não funciona. Então a maior dificuldade que eu observei foi essa falta de estrutura. Vou dar um exemplo. Algumas das etapas precisam ser gravadas. Nós tínhamos muitos candidatos. Nós não temos material para isso. Então nós fizemos um pedido para a reitoria, para a PROGEPE para fazer isso. Como fazer? Porque nós precisaríamos de equipamento técnico confiável e pessoal treinado para fazer isso, coisas que não são da nossa competência usual (CD5, entrevista realizada em 25/04/2018).

O entrevistado continua seu raciocínio fazendo uma crítica à forma atual do processo:

Então, se essa é uma exigência prevista no edital tem que ser dado material para fazer. A estrutura física, a estrutura de pessoal é indispensável. Não dá para delegar isso para a unidade fazer, a unidade não tem condições de fazer isso. Ela não tem essa estrutura, nem financeira, nem técnica, nem de pessoal (CD5, entrevista realizada em 25/04/2018).

Somente um departamento não manifestou essas dificuldades com gravação: o do CD4, que, como já destacado, é o único com unidade orçamentária vinculada. Todavia, o departamento foi capaz de identificar suas necessidades e agir para adquirir os equipamentos de gravação e capacitar os servidores, conforme declarado pelo chefe:

[...] nós somos o primeiro a comprar todos os equipamentos de vídeo e de gravação e então assim, a gente correu atrás [...]. Nós gravamos todos os vídeos, tudo em DVD e tem uma estrutura de tripé, gente treinada. Mas como eu te disse ainda precisa melhorar, porque o departamento literalmente tem que parar com toda a sua rotina para poder fazer um concurso (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018).

Muitos entrevistados também destacaram a falta de clareza em alguns artigos da Portaria nº 1.329/2015, como os tópicos referentes ao material de consulta e ao Projeto Acadêmico, já discutidos anteriormente. Mas outras dificuldades também foram apontadas. O chefe do departamento 1, por exemplo, acredita ser muito complicado tanto para a banca quanto para os candidatos o concurso durar mais que uma semana e afirma que, se a banca não tivesse trabalhado 16 horas por dia, o concurso do seu departamento não teria terminado no prazo. Outra dificuldade mencionada pelo entrevistado foi em seguir algumas regras estabelecidas pela portaria. Em sua visão, foram regras que limitaram o trabalho da banca examinadora e não foram discutidas de forma mais ampla envolvendo os departamentos. A esse respeito, o entrevistado ainda faz as seguintes considerações:

Tem algumas regras que a gente fica assim, como é que chegou nesse ponto? Não veio para o departamento para ser discutido essas questões. O que empacou muito, vamos dizer, era seguir exatamente o que estava na portaria para não ter recurso nenhum. Então, acho que esse foi o maior empecilho nosso (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018).

No caso do Colégio de Aplicação João XXIII, o Chefe de Departamento 9 apontou como dificuldade a falta de clareza no edital do concurso. Como no concurso para a carreira EBTT há possibilidade de acontecer prova objetiva, caso haja mais de 60 inscrições deferidas, na sua opinião, essa parte do edital gera dúvidas aos candidatos. Sendo assim, a sua sugestão de melhoria foi modificar a redação do edital do concurso EBTT para deixá-lo mais esclarecedor:

Se o edital pudesse ser mais esclarecedor sobre isso, sobre a antecedência da prova objetiva, o fato dela poder existir ou não e deixar claro que no momento da instalação da banca a sequência é com a prova escrita parte dissertativa. Já poderia vir isso assim, bem claro, ali, que aí não teria dúvida (CD9, entrevista realizada em 07/06/2018).

No tocante às sugestões, grande parte das solicitações reportou a necessidade de mais estrutura para os departamentos e uma equipe que possa auxiliar o chefe, a banca examinadora, ou seja, que trabalhe na condução de todo o processo do concurso. Alguns solicitaram a presença da PROGEPE durante a seleção, como CD2 e CD8, conforme se observa nas transcrições a seguir:

Mas eu acho que de repente se tivesse alguém aqui junto com a banca durante o processo, se isso fosse viável seria ótimo, então porque a banca estava reunida lá e surgia uma dúvida. Elas vinham aqui, me perguntavam, eu ligava, assim a PROGEPE, eu não tenho nada a reclamar durante o concurso eu sempre tive um suporte que eu precisei, só que é isso, se tivesse uma pessoa aqui, acho que tudo fluía mais fácil e rapidamente (CD2, entrevista realizada em 24/05/2018).

Eu acho que todo processo seletivo ou de concurso deveria ter uma orientação e um responsável da PROGEPE. Eu acho que garantiria a institucionalidade, o profissionalismo e essa pessoa seria responsável inclusive tendo acesso aos professores e a chefia de departamento na organização, mas ela conduziria o processo (CD8, entrevista realizada em 27/06/2018).

Os chefes mais experientes, cujos departamentos já estão estruturados, confirmam a importância desse apoio:

O concurso público para docente efetivo ele não é um processo simples. [...] Ocupa bastante tempo. Ele não tem dificuldades, ele é trabalhoso. Agora se o grupo que está gerindo o processo no caso o chefe do departamento junto com o departamento, se há um apoio, ele flui. Porque nós aqui temos a facilidade de ter sempre técnico administrativo à disposição do concurso. Então isso ajuda muito, muito mesmo (CD3, entrevista realizada em 21/05/2018).

Outras sugestões foram no sentido de deixar a portaria mais clara, sem ambiguidades, fazer um roteiro de procedimentos, contribuindo assim, para um processo mais uniforme. Os trechos destacados a seguir manifestam essa preocupação:

Então, a primeira sugestão é essa formação de um grupo, de uma comissão, treinada. Outra coisa é essa mudança da portaria, eliminar o que não procede, tirar as ambiguidades, deixar claro. Acho que é isso, ter *check list*, deixar bem claro, que talvez a portaria não tenha que dizer tudo, se não vai ficar muito grande. Acho que uma coisa que nós temos que fazer é que os procedimentos, tudo isso seja unificado em todos os departamentos em todas as unidades (CD6, entrevista realizada em 21/05/2018).

Um dos critérios do concurso público é que a gente tenha isonomia. Então, como é que pode dentro de uma mesma universidade, um concurso ser adotado de uma maneira e outro ser de outra maneira. Um por exemplo ser gravado e o outro não ser gravado, um ser gravado o áudio e o outro só o vídeo, enfim, isso precisa ser instrumentalizado, operacionalizado pela reitoria (CD5, entrevista realizada em 25/04/2018).

Por fim, outra solicitação que apareceu em algumas entrevistas foi sobre o pagamento de curso concurso ou pró-labore para as bancas examinadoras e equipe de apoio, como pode ser verificado na fala de três Chefes de Departamento a seguir:

Uma outra sugestão também é o seguinte: é lei, servidor que está participando do processo de banca, o TAE, o professor, ele está no processo além da sua rotina de trabalho. Então, ele tem que ser remunerado por isso (CD4, entrevista realizada em 16/05/2018).

Eu não sei se a gente tem um instrumento mais institucional de garantir que naquele período tivesse uma equipe de apoio dedicada exclusivamente àquilo ali e até recebesse alguma coisa por atividade de concurso, não sei (CD6, entrevista realizada em 21/05/2018).

Eu sei que existem algumas universidades federais que pagam um pró-labore. Eu acho que aqui, pelo fato de ter tido 69 candidatos, vieram 32, a banca ter trabalhado 16 horas, eu acho que tem que ter (CD1, entrevista realizada em 22/05/2018).

Para sintetizar os dados encontrados, o Quadro 12 resume as dificuldades e as sugestões de melhoria mencionadas pelos sujeitos de pesquisa:

Quadro 12 - Resumo das dificuldades apontadas na realização do concurso e sugestões de melhoria (continua)

Entrevistado	Dificuldades apontadas no concurso	Sugestões de melhoria
CD1	- Concurso durar mais que uma semana. - Dificuldade de seguir todas as regras explícitas na portaria. “Engessamento” do concurso. - Falta de suporte técnico.	- Inserir a possibilidade de prova objetiva a partir de um número “x” de candidatos inscritos. - Discutir as regras da portaria de forma mais ampla de maneira que dê um pouco mais de flexibilidade à banca. - Ter um apoio técnico. Alguém que pudesse realizar as gravações e secretária para auxiliar a banca. - Formulários e atas padronizadas. - Pagamento de pró-labore aos membros da banca.
CD2	- Falta de estrutura. - Falta de suporte técnico.	- Inserir a possibilidade de prova objetiva a partir de um número “x” de candidatos inscritos. - Ter apoio técnico (secretaria com capacitação administrativa para dar suporte). - Alguém da PROGEPE no concurso para dar suporte. - Pagamento de pró-labore aos membros da banca.
CD3	- É trabalhoso. - Gravação dos concursos.	Aperfeiçoar sistema para as inscrições <i>online</i>.
CD4	Falta de infraestrutura do departamento para fazer prova prática.	- Institucionalizar a leitura da Portaria nº 1329/2015 para a banca. - Oficializar a reunião com os membros da banca antes do início do concurso. - Colocar na portaria que os membros da banca não podem usar celular durante a correção das provas. - Fazer a leitura da prova escrita. - Pagar curso/concurso para docentes e TAEs envolvidos no processo.
CD5	- Falta de estrutura. - Gravação dos concursos.	Criar equipes de trabalho para cuidar dos concursos.

Quadro 12 - Resumo das dificuldades apontadas na realização do concurso e sugestões de melhoria (conclusão)

CD6	- Falta de equipe treinada - Portaria 1329/2015.	- Mais sintonia entre PROGEPE e unidade acadêmica durante todo o processo. - Criar equipes de trabalho ou comissão para cuidar dos concursos com alguém da PROGEPE. - Alterações na portaria. - Ter um <i>checklist</i> de procedimentos.
CD7	Dúvidas que surgem no decorrer do concurso.	- Levantar os problemas já ocorridos em concursos e fazer uma formação ou documento para auxiliar a banca. - Normas mais detalhadas e específicas.
CD8	- Logística. - Falta de uma equipe para cuidar do processo de concurso, pois os professores são deslocados de suas funções para isso. - Gravação. - Falta de estrutura.	- Condução externa do concurso, fora do departamento, com um responsável da PROGEPE. - Rever a portaria 1329/2015, torná-la mais descritiva. - Publicar a banca após as inscrições. - Orientação mais acadêmica no Projeto Acadêmico.
CD9	Falta de clareza no edital do concurso no que diz respeito à possibilidade de ter prova objetiva.	Deixar o edital do concurso mais claro para os candidatos.

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

O Quadro 12 resume as principais dificuldades e as propostas de melhoria que foram elencadas pelos chefes de Departamento entrevistados. Cabe ressaltar que outras dificuldades e também sugestões foram pontuadas no decorrer dessa seção à medida que cada uma das fases foram sendo apresentadas. Diante do panorama apresentado, o qual contemplou os pontos de vista dos Chefes de Departamento da UFJF que fizeram parte da amostra e à luz das teorias da Gestão de Pessoas e do Conhecimento, e Recrutamento e Seleção de Pessoal foi possível confirmar os entraves discutidos no capítulo 1, bem como comprovar a necessidade de padronização dos procedimentos de concurso público docente da UFJF.

É importante salientar que a partir dos procedimentos do concurso retratados no primeiro capítulo e dos dados encontrados na pesquisa, percebe-se que após a

publicação do edital, a PROGEPE encaminha a responsabilidade pela realização dos concursos para cada um dos departamentos e respectivas unidades acadêmicas. Porém, a UFJF possui vinte e duas unidades acadêmicas e cada uma com um perfil e estrutura própria. Assim, quando o concurso é realizado de forma adequada, o processo volta, e a PROGEPE homologa o certame. Mas quando acontece o oposto, embora a PROGEPE tenha entregado a responsabilidade para o departamento, o processo retorna e a Pró-reitoria fica encarregada de solucionar o problema. Foi nesse sentido que se optou neste trabalho por realizar uma pesquisa que abrangesse o processo de concurso como um todo e sob o olhar dos Chefes de Departamento da UFJF. Com esse recorte, objetivou-se traçar estratégias que permitam à PROGEPE subsidiar os concursos no decorrer de suas fases com procedimentos padronizados e bem estabelecidos. Isso tende a deixar o processo mais fluido e com menos espaços para dúvidas e falhas, evitando assim os recursos e demais problemas. Tal estratégia vai ao encontro da décima característica da administração burocrática apresentada por Bergue (2010, p. 60): “[...] plena previsibilidade de funcionamento”. Essa característica prevê o desenvolvimento de processos de trabalho formalizados, padronizados, impessoais e profissionalizados, o que minimiza riscos e, por conseguinte, facilita uma ação planejada dos processos interferindo de forma favorável na eficiência e eficácia desses (BERGUE, 2010).

Nesse sentido, o próximo capítulo destina-se à elaboração de um Plano de Ação Educacional que promova melhorias no processo de concurso público, objetivo desta dissertação, apoiado no resultado da pesquisa de campo.

3 O CONCURSO DOCENTE DA UFJF: FORMAS DE (RE)PENSAR OS PROCEDIMENTOS

Esta dissertação se propôs a analisar os procedimentos de concurso público docente adotados pela UFJF de forma a buscar alternativas que auxiliassem a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no aperfeiçoamento do processo como um todo. Para tanto, o capítulo 1 do presente trabalho se dedicou à descrição dos procedimentos dos concursos docentes da UFJF, das normas, regulamentos e dos entraves encontrados no processo. Por sua vez, o capítulo 2 trouxe a interpretação e análise dos dados revelados pela pesquisa de campo realizada com Chefes de Departamento da UFJF e buscou o apoio de teorias administrativas para referendar a análise realizada. Tal análise foi amparada por três eixos: Administração Pública – princípios e características, Gestão de Pessoas e Recrutamento e Seleção. Em vista disso, três dos objetivos específicos traçados para o trabalho já foram alcançados, quais sejam:

- I) Descrever os procedimentos de concursos públicos utilizados pela UFJF (item 1.7);
- II) Destacar alguns entraves que impedem a fluidez do processo (item 1.8); e
- III) Analisar como as práticas de recrutamento e seleção têm sido efetuadas (item 2.5).

Este capítulo dedica-se ao quarto e último objetivo específico: propor estratégias de melhoria nos processos de seleção de professores efetivos da UFJF. Logo, a partir das interpretações e análises das entrevistas realizadas com nove Chefes de Departamento da UFJF bem como do aporte teórico utilizado para sustentar este estudo, este terceiro capítulo tem como objetivo propor um plano de ação que viabilize processos seletivos mais eficientes.

A fim de traçar uma estratégia para elaborar as propostas que serão apresentadas, recordar-se-ão os entraves apontados e os achados da pesquisa nas suas quatro fases, a saber:

1) Na fase de abertura, o entrave apontado foi sobre o momento da divulgação da banca examinadora aos candidatos. A divulgação realizada juntamente com a abertura das inscrições ocasiona troca de membros por impedimento ou suspeição e interfere na logística do concurso. O resultado da pesquisa de campo mostrou que as opiniões dos entrevistados ficaram divididas. Uns acreditam que a divulgação da banca aos candidatos deve ser realizada somente após os deferimentos, enquanto outros, no momento da inscrição. Porém, os entrevistados destacaram em sua fala a importância do impedimento/suspeição. Ademais, a pesquisa trouxe alguns pontos de melhoria para o módulo concurso Público Docente no SIGA e constatou que o formulário de abertura encontra-se estabelecido, sem necessidade de ajustes.

2) Na fase de habilitação, discutiu-se acerca da atividade de deferimento/indeferimento e as consequências desta atividade para o processo. A ideia inicial seria extinguir a fase de deferimento/indeferimento e permitir o acesso ao concurso desde que o candidato tivesse realizado a inscrição e efetivado o pagamento da taxa. No entanto, considerando a amostra realizada na pesquisa, apenas um entrevistado foi favorável a extinção desta atividade. Todos os outros consideraram imprescindível o deferimento/indeferimento da inscrição bem como a entrega do título exigido no concurso para a habilitação do candidato. Por esse motivo, não será proposta uma ação específica para esta fase.

3) Na terceira fase do concurso, a de julgamento, foram dois os entraves indicados: material de consulta na prova escrita, falta de regras de formatação e conteúdo do Projeto Acadêmico. Em ambos os itens, a pesquisa de campo revelou necessidade de maior clareza na portaria.

4) Na última fase, a de homologação, foram apontados como entraves as representações por ilegalidade recebidos na PROGEPE e a falta de padronização na execução do certame. Neste aspecto, a pesquisa diagnosticou problemas que interferem no processo como um todo como: falta de equipe técnica e estrutura para a realização dos concursos, falta de modelos padronizados, como atas, *check lists* e outros.

Portanto, a proposta de aperfeiçoamento dos concursos públicos docentes no âmbito da UFJF está amparada pelos achados de pesquisa e irá compor quatro grandes ações:

- 1) Sistema: intervenção no módulo do SIGA “Concurso Público Docente”;
- 2) Legislação: sugestões de modificações na norma regulamentar dos concursos docentes da UFJF (Portaria nº 1.329/2015);
- 3) Padronização: criação de modelos padronizados;
- 4) Capacitação: capacitação de servidores.

Todas essas ações correlacionam-se com os eixos de análise estudados: Administração Pública e Gestão de Pessoas e todas direcionam-se à atividade de Recrutamento e Seleção. A Figura 5, a seguir, ilustra a ideia proposta:

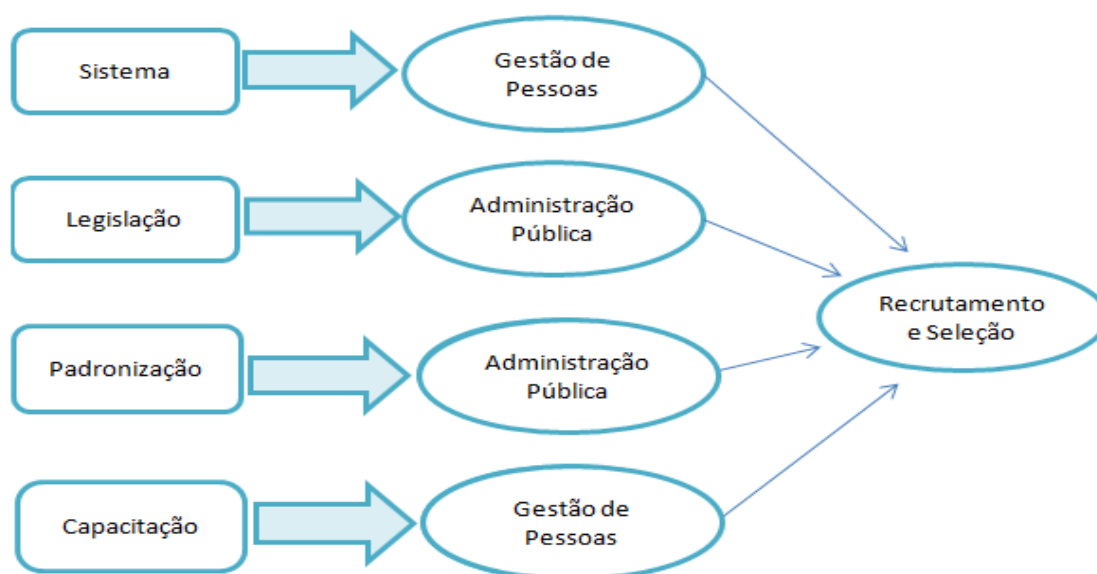


Figura 5 - Ações propostas e sua relação com os eixos de análise

Fonte: elaborado pela autora.

Acredita-se que as ações sugeridas abarcam as principais dificuldades pontuadas ao longo da pesquisa de campo e contribuem para um processo de concurso público mais eficiente. O Quadro 13 expõe as quatro ações propostas e seus desdobramentos:

Quadro 13 - Desdobramentos do Plano de Ação

Ação 01: Intervenção no módulo SIGA “Concurso Público Docente”	
Atividade 1	Inserir <i>link</i> “Banca Examinadora após deferimentos de inscrição”.
Atividade 2	Criação automática de etiquetas alfanuméricas aleatórias para o sigilo na prova escrita.
Atividade 3	Inserir link para o lançamento dos resultados parciais das provas: escrita, prática (quando houver), didática, títulos e Projeto Acadêmico.
Ação 02: Alterações na Portaria nº 1.329/2015	
Atividade 1	Revisão do art. 7º da Portaria nº 1.329 sobre o material de consulta na prova Escrita.
Atividade 2	Revisão do art. 12 da Portaria nº 1.329/2015 sobre o Projeto Acadêmico.
Ação 03: Criação de Modelos Padronizados	
Atividade 1	Elaboração de modelos de atas para a fase de julgamento.
Atividade 2	Elaboração de modelo de declaração de impedimento/ suspeição.
Atividade 3	Elaboração de manual de procedimentos para as 4 fases do concurso.
Atividade 4	Elaboração de cartilha informativa com as principais alegações feitas pelos candidatos quando da propositura de representações por ilegalidade.
Ação 04: Capacitação de servidores	
Atividade 1	Oferta de curso de capacitação para servidores TAES das unidades acadêmicas interessados em atuar como apoio técnico nos concursos docentes.

Fonte: elaborado pela autora.

Para o detalhamento das atividades propostas em cada uma das quatro ações será utilizada a ferramenta de gestão “5W2H” apresentada por Ferreira (2016). Segundo o autor, a ferramenta sintetiza o objetivo do plano de ação em sete definições apresentadas no Quadro 14 a seguir:

Quadro 14 - Ferramenta 5W2H

What	O que	Definição da ação
Why	Por quê	Justificativa da ação
Who	Quem	Responsável pela ação
Where	Onde	Local da ação
When	Quando	Período da ação
How	Como	Descrição do desenvolvimento da ação
How Much	Quanto custa	Custo da ação

Fonte: adaptado de Ferreira (2016).

As seções seguintes explicam cada uma das ações e suas respectivas atividades de forma detalhada.

3.1 Ação 01: Intervenção no módulo do SIGA “Concurso Público Docente”

Um dos dados da pesquisa diz respeito ao módulo “Concurso Público Docente”. Como já mencionado, o SIGA Concurso Público Docente é o sistema oficial da UFJF no qual os chefes dos departamentos inserem os dados referentes ao concurso público como os pontos/programas, a banca examinadora, a decisão sobre o deferimento/indeferimento da inscrição e o resultado do concurso. Todos estes dados serão posteriormente publicados aos candidatos interessados pela PROGEPE. Atualmente, os *links* disponíveis no sistema para a execução dessas atividades são os correspondentes da Figura 06, abaixo:



Figura 6 - Módulo do SIGA “Concurso Público Docente”.

Fonte: UFJF, 2018d.

Como visto, um dos pressupostos do conhecimento é a revisão dos processos e do sistema para corrigir os eventuais erros e problemas. Sendo assim, neste quesito, a proposta para esse sistema inclui três atividades cujo objetivo essencial é a melhoria dos procedimentos.

O Quadro 15, a seguir, sistematiza as atividades referentes à primeira ação proposta:

Quadro 15 - Intervenção no módulo SIGA “Concurso Público Docente”

Ação 01 Intervenção no módulo SIGA “Concurso Público Docente”						
O quê Atividades	Por quê Justificativa	Quem Responsável	Como Descrição	Quanto Custo	Quando Período	Onde Local
01. Inserir <i>link</i> “Banca Examinadora após deferimentos de inscrição”.	Possibilitar a correção dos nomes dos membros da banca em caso de impedimentos ou suspeição.	CGCO	Reuniões entre a CFAP e o CGCO e programação do sistema.	Sem custo	Fevereiro de 2019 a Maio de 2019	Módulo “SIGA Concurso Público Docente”
02. Criação automática de etiquetas alfanuméricas aleatórias para o sigilo na prova escrita	Facilitar o trabalho das bancas examinadoras ou equipe técnica	CGCO	Reuniões entre a CFAP e o CGCO e programação do sistema	Sem custo	Fevereiro de 2019 a Maio de 2019	Módulo “SIGA Concurso Público Docente”
03. Inserir link para o lançamento dos resultados parciais das provas do concurso.	Possibilitar a divulgação online dos resultados parciais.	CGCO.	Reuniões entre a CFAP e o CGCO e programação do sistema.	Sem custo.	Fevereiro de 2019 a Maio de 2019.	Módulo “SIGA Concurso Público Docente”.

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 15 utiliza a ferramenta “5W2H” para sintetizar as três atividades propostas para a execução dessa primeira ação. Cabe ressaltar que todas as três atividades serão realizadas no SIGA, módulo “SIGA Concurso Público Docente” e o responsável pela ação será a equipe do CGCO que auxilia a PROGEPE nos concursos públicos para docentes e dispõe de profissionais capacitados para realizar essas adaptações. O período proposto para a execução dessas atividades é de três meses. Acredita-se ser esse o tempo necessário para que sejam realizadas reuniões entre a equipe da CFAP e do CGCO, o estudo das mudanças, a programação do sistema e os testes necessários.

A portaria nº 1.329/2015 traz em seu texto, como regra, a obrigatoriedade de divulgação da banca examinadora do concurso em até 15 dias da publicação do edital do concurso. Para amenizar o problema gerado em virtude de alterações da banca por impedimento ou suspeição de seus membros diagnosticado na pesquisa de campo, a primeira atividade proposta é a inserção do link “Banca Examinadora após deferimentos de inscrição” no sistema. Tal *link* dará possibilidade aos Chefes de Departamento de retificar, ou apenas, ratificar a banca examinadora já publicada aos candidatos na abertura das inscrições. Com a inserção deste *link* no SIGA, caso ocorra alteração da banca após os deferimentos, os Chefes de Departamento deverão publicar aos candidatos o nome dos membros que efetivamente participarão na avaliação do concurso. Dessa maneira, os candidatos poderão fazer a arguição dos membros corretos que irão efetivamente participar do certame. Assim, o objetivo da inserção deste novo *link* é dar mais transparência ao concurso promovendo a publicidade dos atos da administração.

A segunda atividade é a inserção de um *link* que possibilite a criação automática de etiquetas alfanuméricas aleatórias correspondentes ao número de candidatos inscritos no concurso. Por exemplo, se o concurso tiver 5 candidatos inscritos, o sistema gerará automaticamente 5 etiquetas alfanuméricas, se forem 86 candidatos inscritos, o sistema gerará as 86 etiquetas. Essa atividade visa facilitar o trabalho das bancas examinadoras ou equipe técnica no momento da fase de julgamento do concurso cuja prova escrita não pode conter a identificação dos candidatos. Após as etiquetas serem geradas pelo sistema, as mesmas serão impressas e coladas na prova de cada um dos candidatos. Além disso, o sistema gerará uma lista com os códigos de todas as etiquetas na qual os candidatos deverão assinar o nome no espaço correspondente ao código da etiqueta recebida.

Essa lista deverá ser lacrada e aberta somente após a correção das provas pela banca examinadora e divulgação do resultado pelos códigos.

Acredita-se que essa inovação contribui para profissionalizar e padronizar a tarefa de “não identificação dos candidatos”, trazendo uniformidade em todas as unidades acadêmicas da UFJF. Cabe ressaltar que esta segunda atividade está relacionada com a terceira atividade proposta que prevê a criação de links de resultados parciais para cada uma das provas do concurso: escrita, prática (se houver), didática, títulos e Projeto Acadêmico. Esta relação acontece porque na divulgação do resultado da primeira prova do concurso, a prova escrita, os candidatos não podem ser identificados. Assim, no lançamento das notas dessa prova, o sistema deverá puxar os mesmos números gerados para a confecção das etiquetas, preservando dessa maneira o sigilo obrigatório nessa prova.

Pelo exposto, as intervenções propostas no SIGA visam o alcance dos princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, isonomia, eficiência. A seção seguinte detalha a segunda ação proposta: sugestões de modificações na norma regulamentar dos concursos docentes da UFJF (Portaria nº 1.329/2015).

3.2 Ação 02: Alterações na Portaria nº 1.329/2015

A segunda ação proposta para o aperfeiçoamento dos processos seletivos tem como foco a normativa que regulamenta os procedimentos de concurso público na instituição e concentra-se em dois artigos específicos: o artigo 7º que dispõe sobre a prova escrita e o artigo 12º que dispõe sobre o Projeto Acadêmico. O Quadro 16 contempla as atividades necessárias à execução da segunda ação proposta nesta pesquisa:

Quadro 16 - Alterações na Portaria nº 1.329/2015

Ação 02 Alterações na Portaria nº 1.329/2015						
O quê Atividades	Por quê Justificativa	Quem Responsável	Como Descrição	Quanto Custo	Quando Período	Onde Local
01. Revisão do art. 7º da Portaria nº 1.329 sobre o material de consulta na prova escrita.	Dirimir dúvidas dos candidatos e proporcionar isonomia nos procedimentos da UFJF.	Comissão.	Discussão e análise da comissão e posterior discussão no CONSU da UFJF.	Sem custo.	Após publicação da pesquisa.	UFJF.
02. Revisão do art. 12 da Portaria nº 1329/2015 sobre o Projeto Acadêmico.	Incluir a Educação Básica na descrição do projeto e esclarecer dúvidas sobre conteúdo e formatação.	Comissão	Discussão e análise da comissão e posterior discussão no CONSU da UFJF	Sem custo	Após publicação da pesquisa	UFJF

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa de campo detectou que o artigo 7º da Portaria que trata sobre a consulta da prova escrita não é claro e induz a condutas distintas em cada um dos departamentos da UFJF. Como reiterado ao longo deste estudo um dos fundamentos do concurso público é a isonomia. Então, a fim de uniformizar os procedimentos na fase de julgamento, sugere-se, como primeira atividade desta ação, a revisão deste artigo da portaria de forma que sua redação possibilite esclarecer os principais questionamentos:

- Quais materiais impressos poderão ser consultados? (essa pergunta visa deixar claro se no período destinado à consulta serão utilizados apenas materiais publicados com os devidos registros ou qualquer material impresso, inclusive resumos feitos pelos próprios candidatos).

- Poderão ser utilizados equipamentos eletrônicos? Se sim, quais equipamentos? (essa pergunta tem o intuito de discriminar os equipamentos eletrônicos que podem ser consultados pelos candidatos. Deve-se lembrar dos equipamentos que possam ser necessários nas diversas áreas do conhecimento, como calculadora científica ou financeira, por exemplo, e também dos leitores de livros digitais).
- Os candidatos poderão acessar a internet? (essa pergunta objetiva elucidar se os candidatos poderão fazer uso da rede mundial de computadores, seja para pesquisa no momento da consulta ou para baixar arquivos da “nuvem”).

Com essas respostas, acredita-se que o texto da portaria ficará mais claro, evitando dúvidas dos candidatos e decisões variadas dos departamentos e bancas examinadoras.

Outro resultado apontado pela pesquisa foi a necessidade de regras mais específicas de formatação e conteúdo do Projeto Acadêmico solicitado aos candidatos. Neste quesito sugere-se, como segunda atividade da ação proposta, primeiramente, a revisão do artigo 12 da Portaria nº 1.329/2015 para incluir a definição do Projeto Acadêmico para o Ensino Básico e, posteriormente, direcionar as regras específicas de conteúdo e formatação para a Resolução de Critérios para a Prova de Títulos formulada por cada uma das unidades acadêmicas.

Todavia, cabe informar que em 28 de maio de 2018, por meio da Portaria nº 781, a Reitoria da UFJF, ciente da necessidade de revisão na Portaria nº 1.329/2015, instituiu comissão composta por quatro docentes e dois TAEs lotados na PROGEPE para “estudar, analisar, discutir e propor melhorias” para os procedimentos de concursos públicos e processo seletivo simplificado que visa a contratação de professores substitutos e temporários (UFJF, 2018d, p.01). Por isso, sugere-se encaminhar a essa comissão os estudos realizados nesta pesquisa referentes ao material de consulta e ao Projeto Acadêmico para discussão e análise.

A próxima seção trata da terceira ação proposta.

3.3 Ação 03: Criação de Modelos Padronizados

A terceira ação proposta vai ao encontro da sexta característica da Administração Burocrática. A pesquisa de campo evidenciou a necessidade de que as regras fossem mais claras e os procedimentos mais descritivos. Além disso, a pesquisa identificou a necessidade de modelos pré-estabelecidos. Todos esses elementos contribuem para a eficiência do processo, a profissionalização do mesmo e, sobretudo, para a qualidade do serviço. Por isso, esta ação proposta cujo objetivo é a criação de modelos padronizados contempla quatro atividades principais. A primeira delas é a elaboração de modelos de atas para a fase de julgamento do concurso. A segunda trata da elaboração de um modelo de declaração a ser assinada pelos membros da banca examinadora afirmando não estar impedido ou suspeito para a participação no concurso. A terceira atividade prevê a elaboração de um manual de procedimentos a serem realizados pelos diferentes atores durante as quatro fases do processo do concurso. Por sua vez, a quarta atividade visa a elaboração de cartilha informativa com as principais alegações dos candidatos nas representações por ilegalidade contra concursos para docentes efetivos. Esta última atividade tem como objetivo principal disseminar os problemas e evitar que ocorram novamente.

O Quadro 17 demonstra a estruturação desta terceira ação proposta na qual as quatro atividades sugeridas são de responsabilidade da equipe que compõe a Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE) juntamente com a Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP). No entanto, para posterior divulgação do trabalho, deve-se aguardar a autorização da Pró-Reitora. Nestas atividades, não há custo financeiro envolvido e o prazo estipulado para a realização é de três meses, tendo em vista que a execução demanda um estudo prévio da normativa vigente e a confecção de documentos nunca elaborados anteriormente:

Quadro 17 - Criação de Modelos Padronizados (continua)

Ação 03 Criação de Modelos Padronizados						
O quê Atividades	Por quê Justificativa	Quem Responsável	Como Descrição	Quanto Custo	Quando Período	Onde Local
01. Elaboração de modelos de atas para a fase de julgamento do concurso.	Padronizar as informações essenciais que devem estar contidas no processo.	GRSE e CFAP	Selecionar atas de diferentes departamentos para estudo e elaboração do modelo.	Sem custo	Fevereiro de 2019 a Maio de 2019.	UFJF
02. Elaboração de modelo de declaração de impedimento/suspeição.	Resguardar a imparcialidade da banca examinadora e documentar no processo.	GRSE e CFAP	Selecionar processos que já contenham essa declaração para estudo e elaboração do modelo.	Sem custo	Fevereiro de 2019 a Maio de 2019.	UFJF
03. Elaboração de um manual de procedimentos para as 4 fases do processo.	Facilitar o trabalho; diminuir erros; diminuir a variabilidade de procedimentos.	GRSE e CFAP	Estudar a Portaria 1.329/2015 e descrever os procedimentos essenciais necessários.	Sem custo	Fevereiro de 2019 a Maio de 2019.	UFJF

Quadro 17 - Criação de Modelos Padronizados (conclusão)

04. Elaboração de cartilha informativa com as principais alegações dos candidatos nas representações por ilegalidade.	Disseminar informação e evitar a repetição de erros.	GRSE e CFAP	Pesquisar os motivos das representações dos últimos dois anos e redigir a cartilha.	Sem custo	Fevereiro de 2019 a Maio de 2019.	UFJF
---	--	-------------	--	--------------	--------------------------------------	------

Fonte: elaborado pela autora.

Para a execução da primeira atividade, que é a elaboração de modelos de atas essenciais à fase de julgamento do concurso, propõe-se a seleção de algumas atas de diferentes departamentos de diversas áreas para estudar as melhores propostas e redigir um modelo que contemple as informações essenciais em cada uma das quatro provas: escrita, prática, didática, títulos e Projeto Acadêmico. A segunda atividade está vinculada ao princípio da impessoalidade e tem como objetivo resguardar a imparcialidade dos membros da banca examinadora e documentar tal situação no processo do concurso. Em vista disso, recomenda-se a elaboração de um modelo de declaração ratificando que os professores avaliadores não se encontram impedidos e nem são suspeitos de participar no certame.

Com base nas normas procedimentais da Portaria nº 1.329/2015, sugere-se na terceira atividade a elaboração de um manual dos procedimentos a serem realizados nas quatro fases do concurso. Portanto, tal documento deverá ser subdividido em quatro partes. Cada uma delas deve conter as atividades necessárias a serem realizadas nas fases de abertura, habilitação, julgamento e homologação. A linguagem utilizada na redação deste manual deve ser clara e objetiva, a fim de se evitar ambiguidades e dificuldades de interpretação. Esse documento tem por objetivo auxiliar o trabalho tanto dos Chefes de Departamento e TAES quanto da banca examinadora responsável pelo certame. Além disso, sugere-se incluir neste manual algumas ações que são realizadas por alguns Chefes de Departamento conforme mencionado nas entrevistas realizadas e surtem efeitos positivos no processo, como por exemplo, o envio da Portaria aos avaliadores e reunião com os membros da banca antes do início do concurso. É importante frisar que a elaboração de um manual de procedimentos de concursos públicos também facilitará a capacitação de servidores, quarta ação proposta neste plano de ação.

Por fim, a quarta atividade que compõe a terceira ação proposta visa disseminar a informação entre os departamentos sobre as principais alegações dos candidatos nas representações por ilegalidade recebidas na PROGEPE a fim de prevenir condutas equivocadas dos próprios departamentos e bancas examinadoras. Por isso, sugere-se que a GRSE, com a colaboração da CFAP, realize uma pesquisa nos processos de representação arquivados na PROGEPE dos últimos dois anos e confeccionem uma cartilha com as principais alegações dos candidatos reclamantes mantendo o sigilo do nome dos candidatos e departamentos que realizaram os concursos.

Neste sentido, a terceira ação proposta no plano de ação está alicerçada em um dos fundamentos das atividades de recrutamento e seleção na Administração Pública: essas atividades devem ser baseadas em regras bem definidas e isonômicas. É certo que a Portaria nº 1.329/2015 traz em seu teor as regras e os procedimentos. Porém, os modelos propostos buscam discriminar esses procedimentos na intenção de subsidiar os departamentos na execução do concurso, dando mais segurança aos executores e conseqüentemente, mais qualidade no processo. Importante esclarecer que, considerando os trabalhos efetuados pela comissão designada para estudar os procedimentos de concurso público, caso a Portaria nº 1.329 seja modificada, ou até mesmo revogada, e uma nova normativa seja aprovada pelo CONSU da UFJF, os modelos e o manual proposto neste trabalho deverá ser baseado nas regras da nova normativa.

3.4 Ação 04: Capacitação de servidores

Ao longo da pesquisa de campo, ficou evidente a necessidade de uma equipe direcionada a executar as tarefas administrativas do concurso e, dessa forma, apoiar os Chefes de Departamento e membros das bancas examinadoras. Alguns entrevistados solicitaram a presença de servidores do setor responsável pelos concursos na PROGEPE nos dias agendados para o certame alegando a garantia de maior profissionalismo e lisura com as regras institucionais. Todavia, considera-se o atendimento a essa solicitação inviável, tendo em vista que alguns concursos ocorrem na mesma data e a GRSE possui, atualmente, somente quatro servidores lotados no setor, os quais também estão envolvidos com as atividades de provimento além das atividades de seleção. Sendo assim, a maneira encontrada para suprir essa demanda é a oferta, pela PROGEPE, de curso de capacitação para os servidores TAES das unidades acadêmicas da UFJF interessados em atuar nas equipes de apoio dos concursos públicos docentes. Portanto, a quarta ação proposta neste estudo sugere um curso de capacitação aos servidores TAES da UFJF para compreensão e operacionalização dos concursos públicos docentes. O Quadro 18 consolida as informações pertinentes à quarta ação proposta:

Quadro 18 - Capacitação de servidores

Ação 04 Capacitação de servidores						
O quê Atividade	Por quê Justificativa	Quem Responsável	Como Descrição	Quanto Custo	Quando Período	Onde Local
01. Oferta de curso de capacitação para servidores TAES das unidades acadêmicas interessados em atuar como apoio técnico nos concursos docentes.	Auxiliar o trabalho desenvolvido pelos Chefes de Departamento e banca examinadora e promover maior profissionalismo ao processo.	CFAP e GRSE.	Planejamento do curso; construção do projeto pedagógico; sensibilização; teste e execução do curso de capacitação.	Conforme as regras da Portaria nº 877, de 18/06/18.	Fevereiro de 2019 a agosto de 2019.	Plataforma Moodle – instalações da UFJF.

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 18 apresenta de forma sintética a atividade proposta para a quarta ação deste plano. Tal atividade prevê a oferta de um curso de capacitação destinado aos servidores TAES das unidades acadêmicas da UFJF interessados em atuar como apoio técnico nos processos seletivos para contratação de docentes efetivos da UFJF.

O objetivo principal desta capacitação seria dotar os servidores de conhecimentos técnicos e procedimentais inerentes aos concursos públicos para que os mesmos possam atuar na operacionalização do certame, e dessa forma, auxiliar o trabalho desenvolvido pelo Chefe de Departamento e banca examinadora, proporcionando um processo seletivo mais institucionalizado e profissional.

A proposta do curso de capacitação deverá ser estruturada por meio das seguintes etapas:

- 1- Planejamento do curso: aspectos quantitativos e qualitativos, como por exemplo, o número de servidores a serem capacitados, prazo do curso, datas dos encontros presenciais, objetivos e metas a serem alcançadas.
- 2- Construção do projeto pedagógico: elaboração do conteúdo a ser ministrada na capacitação.
- 3- Sensibilização: visita às unidades acadêmicas para apresentar de forma breve a proposta de capacitação a fim de motivar os servidores a realizarem o treinamento.
- 4- Teste do curso a ser ofertado: possibilita efetuar os ajustes necessários antes do início da capacitação.
- 5- Execução do curso de capacitação: desenvolvimento das atividades presenciais e à distância.

No que tange ao prazo necessário para execução desta ação, acredita-se que seis meses são suficientes para que todas essas etapas do treinamento sejam realizadas e concluídas. No que se refere à quinta etapa, que é a execução do curso de capacitação, recomenda-se que o curso seja realizado na modalidade semipresencial, sendo a maior parte de suas atividades desenvolvidas à distância, por meio da plataforma *Moodle* e a outra parte de forma presencial com encontros previamente agendados nas instalações da UFJF. Sugere-se que o curso tenha a duração de 14 horas, sendo 10 horas na modalidade à distância e 04 horas na

modalidade presencial, com dois encontros de 2 horas de duração: um encontro inicial para apresentação do curso, e um encontro de encerramento para que o instrutor possa concluir as atividades e sanar dúvidas.

Para finalizar, o custo despendido pela instituição com a oferta deste curso de capacitação será calculado em conformidade com as regras da Portaria nº 877 de 18/06/2018, a qual estabelece os critérios e os valores para o pagamento de gratificação por encargo de curso ou concurso no âmbito da UFJF. Para o cálculo dos valores a serem pagos, a portaria considera tanto a atividade de docência quanto a elaboração do material multimídia essencial aos cursos à distância ou semipresenciais. No cálculo, o valor da hora está vinculado à titulação acadêmica do instrutor. Dessa maneira, para determinar o custo do curso de capacitação deve-se dimensionar o número de horas necessárias à elaboração do material, o número de horas necessárias para a capacitação e multiplicá-las aos valores correspondentes na portaria de acordo com a titulação do instrutor.

Após a conclusão do curso de capacitação, com a consequente habilitação de servidores capacitados a atuarem na execução das atividades necessárias à realização dos concursos públicos, espera-se que as unidades acadêmicas formem equipes de trabalho que serão designadas pelos diretores para assessorar os departamentos nos concursos realizados.

Com esta ação, encerram-se as sugestões propostas, esperando que o plano de ação apresentado possa contribuir para a realização de concursos públicos mais eficientes e profissionais na instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O concurso público é hoje a ferramenta constitucional posta à disposição dos interessados no alcance de um cargo público. Assim, qualquer cidadão que possua as exigências requeridas pelo cargo pode se candidatar a uma vaga para fazer parte do rol de servidores da Administração Pública. É por esse motivo que este instrumento de recrutamento se apresenta como uma das faces do Estado Democrático. Neste tipo de disputa todos os candidatos concorrem em condições de igualdade. Não há privilégios. Vence aquele mais capacitado para assumir, não só o cargo, mas a função de agente da coletividade. Por esse motivo, o concurso público é moralizador e impessoal (MAIA e QUEIROZ, 2007).

Devido à importância do tema, essa dissertação buscou retratar os concursos públicos no âmbito da UFJF, especificamente, para os cargos de Professor do Magistério Superior e Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico com o propósito de aperfeiçoar os procedimentos, minimizando erros e proporcionando processos seletivos mais padronizados e eficientes.

Para tanto, o capítulo 1 compreendeu a descrição do caso de gestão. Nele discutiu-se o instituto do concurso público, seu arcabouço legal e seus princípios norteadores. Em seguida, retratou-se esse tipo de seleção nas universidades federais sem deixar de mencionar os programas do governo federal que impactaram no aumento do número de concursos. Após esta contextualização de âmbito nacional o foco repousou na Universidade Federal de Juiz de Fora e, principalmente, na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, setor responsável pela realização dos concursos. Delineou-se um histórico dos concursos docentes realizados pela UFJF nos últimos dez anos, chegando ao número de 1.133 concursos realizados no período e 1.150 professores empossados. Em seguida, a trajetória das normas e regulamentos de concursos docentes da UFJF foi traçada enfatizando a discussão na Recomendação enviada pelo MPF. Para um melhor entendimento de como o processo de concurso docente é realizado, os procedimentos foram descritos e alguns entraves foram apontados em cada uma das fases do concurso. Entraves esses que serviram de base para a pesquisa qualitativa.

O capítulo 2, por sua vez, apresentou e interpretou os dados encontrados na pesquisa de campo à luz de teorias administrativas utilizadas para referendar a análise realizada. Como a UFJF compõe um órgão da Administração Pública federal

foi imprescindível relatar a trajetória da Administração Pública bem como as características dos modelos de gestão patrimonialista, burocrático e gerencial. Como o tema pesquisado trata de um instrumento democrático e imprescindível na seleção de um servidor público, ficou demonstrado que os princípios da Administração Pública devem alicerçar todas as suas etapas, e por isso, muitas características da administração burocrática foram visíveis e embasaram o estudo.

No âmbito da gestão de pessoas, discutiu-se a importância dos trabalhadores nas organizações, destacando-se também como a gestão estratégica de pessoas contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e, principalmente, a atividade de recrutamento e seleção. Para embasar o estudo, e com o fito de descobrir como a PROGEPE pode estabelecer procedimentos que visam o aprimoramento dos processos seletivos, nove Chefes de Departamentos, de diferentes áreas do conhecimento, foram ouvidos pela pesquisadora em um roteiro de entrevista semiestruturada que abrangeu as quatro fases do concurso docente. A pesquisa realizada diagnosticou alguns pontos de melhoria no módulo SIGA Concurso Público Docente e também a falta de clareza em alguns artigos da Portaria nº 1.329/2015, principalmente no que se refere ao material utilizado na consulta da prova escrita do concurso. Além disso, identificou-se a importância de uma equipe capacitada na execução das atividades administrativas concernentes ao processo de seleção e a necessidade de padronização dos procedimentos.

A partir dos resultados da pesquisa de campo, foram propostas, no capítulo 3, quatro ações com a finalidade de responder a questão que norteou todo esse estudo: De que forma a PROGEPE pode aperfeiçoar os concursos para docentes da UFJF? Com as ações sugeridas espera-se contribuir para que a PROGEPE consiga dar subsídio às unidades acadêmicas, aos Chefes de Departamento da UFJF responsáveis pelos processos seletivos e às bancas examinadoras a fim de que possam desenvolver um trabalho com mais qualidade e uniformidade fazendo com que os concursos públicos da UFJF sejam mais padronizados, transparentes e, conseqüentemente, mais eficientes. E, dessa maneira, minimizar as falhas e evitar a interposição de recursos pelos candidatos contribuindo para um trabalho mais linear tanto na PROGEPE quanto nas unidades acadêmicas.

Conforme frisado ao longo do trabalho, o processo de concurso público envolve diferentes atores. Neste estudo, especificamente, optou-se por analisar o processo sob a perspectiva dos chefes de departamento da UFJF e, assim,

identificar maneiras de atuação da PROGEPE para que o processo de forma geral fosse mais consistente. No entanto, como sugestão para estudos futuros, outros atores, como por exemplo, servidores da própria PROGEPE, candidatos, membros das bancas examinadoras, servidores Técnicos Administrativos lotados nas secretarias, diretores das Unidades Acadêmicas podem também ser ouvidos a fim de aperfeiçoar cada vez mais os procedimentos. Neste sentido, acredita-se que o tema, concurso público docente no âmbito da UFJF, pode continuar a ser discutido em outros trabalhos sob esse novo olhar. Ademais, selecionar o melhor candidato envolve, também, decisões estratégicas no campo da gestão de pessoas que também podem ser exploradas em trabalhos futuros. Estratégias essas que envolvem questões diversas das analisadas nesta dissertação, que procurou tratar especificamente da forma procedimental do tema concurso público. Em vista disso, percebem-se outras oportunidades de investigação do tema, em busca de processos mais transparentes, seguros e isonômicos e, principalmente, no alcance da função precípua do concurso público: selecionar o candidato mais bem preparado ao exercício do cargo.

REFERÊNCIAS

ANDIFES. **Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior**. 2018. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/>. Acesso em 15 jul. 2018.

BARATA, Ana Maria. Questões relevantes sobre concurso público. **Revista do Ministério Público do Estado do Pará**, Ano IV, v. 1, p. 41-55, 2009.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teoria da administração**: curso compacto, manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BATISTA, Fabio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 10 jul. 2018.

BECKERT, Mara; NARDUCCI, Viviane. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Juruá, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL, Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 fev. 2017

_____. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 fev. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm. Acesso em: 01 set.2017.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei 8.112/90. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 10 jul.2018

_____. Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 abr. 2007a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. Decreto nº 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, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 ago. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm Acesso em 10 dez 2016.

_____. Decreto nº 8.259 de 29 de maio de 2014. Altera o Decreto nº 7485, de 18 de maio de 2011 que dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 mai. 2014a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8259.htm. Acesso em: 15 jul. 2018.

_____. Lei 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm. Acesso em: 02 nov. 2017.

_____. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jan. 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 dez. 2012a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 10 dez. 2017.

_____. Ministério da Educação. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003-2014**. Brasília, 2014b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. Brasília, 2012b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 08 set. 2017.

_____. Ministério da Educação e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Interministerial nº 22, de 30 de abril de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 mai. 2007b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/PortariaMEC22.07.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Ministério da Educação. Portaria Interministerial nº 399, de 13 de dezembro de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 2016. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=14/12/2016&jornal=1&pagina=45&totalArquivos=140>. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Ministério da Educação. Portaria Interministerial nº 316, de 09 de outubro de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 out. 2017. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=19/10/2017&jornal=1&pagina=76&totalArquivos=108>. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Súmula nº 266**. O diploma ou habilitação legal para o exercício do cargo deve ser exigido na posse e não na inscrição para o concurso público. Aprovada em 22 de maio de 2002. Disponível em: http://www.stj.jus.br/docs_internet/revista/eletronica/stj-revista-sumulas-2011_20_capSumula266.pdf. Acesso em: 10 dez. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, n. 47, jan./abr. 1996.

BÚRIGO, Cristina Dutra; LOCK, Clésar Luiz. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v.19, n. 1, p. 209-231, jan./jun. 2011.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, p. 179-191, 2013.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**: integração das áreas do ciclo de gestão: contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação**. 2018. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>. Acesso em: 16 jun. 2018.

COSTA, Danilo de Melo; COSTA, Alexandre Marino; BARBOSA, Francisco Vidal. Financiamento Público e Expansão da Educação Superior Federal no Brasil: o REUNI e as perspectivas para o REUNI 2. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, p.106-127, 2013.
CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Administrativo**. 10 ed. Salvador: JusPODIVM, 2011.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DANTAS, Alessandro *et al.* **Comentários ao Decreto nº 6.944/2009**: normas gerais relativas a concursos públicos federais. Niterói, RJ: Impetus, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública**: um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. 2013. 173f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **A escola como uma organização**: desafios para os gestores. Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4213>. Acesso em: 28 nov. 2017.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASSER, José Eduardo e JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2016.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela, CARDOSO, Antonio Semeraro Rito, CORRÊA, Carlos José e FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **O planejamento e sua aplicação no contexto escolar**. Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4281>. Acesso em: 30 jul. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO SUDESTE DE MINAS GERAIS (IF SUDESTE). Histórico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – *Campus* Juiz de Fora. 2017. Disponível em: <http://www.jf.ifsudestemg.edu.br/index.php?centro=historico.php&abre=s>. Acesso em: 12 dez 2017.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpx, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOUREIRO, Maria Amélia Salgado. **História das universidades**. São Paulo: Estrela Alfa. Editora, 1986.

MAIA, Márcio Barbosa; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. **O regime jurídico do concurso público e o seu controle jurisdicional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo**. 7 ed. Niterói, RJ: Impetus, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23.ed. São Paulo: RT, 1998.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público**: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Organização Pan-americana de Saúde, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. **Sociedade, Estado e administração pública**: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras. 2009. 301 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

_____. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius David (Orgs.). **Administração pública contemporânea**: política, democracia e gestão. Juiz de Fora, Ed. UFJF, 2013.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

QUEIROGA, Fabiana. **Seleção de Pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. 2009. 223f. **Tese** (Doutorado em Psicologia Social) _ Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. Processos de Melhoria nas Organizações brasileiras. In: OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Alice Ribeiro de. **O processo administrativo do concurso público**. 2011. 161 f. Dissertação (Mestrado em Direito) _ Universidade Federal de Uberlândia,

Programa de Pós-graduação em Direito, Uberlândia, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/13186/1/d.pdf>. Acesso em: 03 set. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). **Concursos Públicos**. 2018a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/concurso/>. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. Edital nº 23, de 29 de agosto de 2016. Concursos públicos nº.s 60 a 87 de 2016 Campus Juiz de fora. 2016a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/concurso/files/2016/10/Edital-23.2016-Concurso-Magist%C3%A9rio-Superior-JF-Ago-2016-RETIFICADO-pelos-Editais-28-32-34-35-e-38.2016.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

_____. **Diretorias**. 2017a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/diretorias/>> Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **História**. Juiz de Fora, 2017b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/>>. Acesso em: 01 set. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf. Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Juiz de Fora, 2015a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/files/2011/10/11-PDI-2016-2020-UFJF.pdf>.> Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. **Portaria nº 78, de 28 de maio de 2018**. Institui comissão para estudar, analisar, discutir, e propor melhorias para os procedimentos de concursos públicos e processo seletivo simplificado. 2018b. (Acesso restrito). Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/publicacoes/portarias-ufjf/outras/>. Acesso em 28 ago. 2018.

_____. Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998. **Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora, 1998. Disponível em: www.ufjf.br/arquivos/planoufjf.pdf> Acesso em: 24 ago. 2017.

_____. **Portaria nº 1.329 de 11 de dezembro de 2015**.. Regulamenta o procedimento de Concursos Públicos para o provimento, na UFJF, dos cargos de professor integrantes do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal estruturado pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, e dá outras providências. Juiz de Fora, 2015b. Disponível em: http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/Portaria-1329-11.12_Regulamenta-o-procedimento-de-Concursos-P%C3%BAblicos.pdf. Acesso em: 09 dez. 2016.

_____. **Portaria nº 227, de 02 de março de 2016**. Dá nova redação aos §§ 1º e 2º do artigo 4º da Portaria 1.329, de 11 de dezembro de 2015, da PRORH (que regulamenta o procedimento de Concursos Públicos para o provimento, na UFJF,

dos cargos de professor integrantes do Plano de Carreiras Cargos de Magistério Federal estruturado pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012), e dá outras providências. 2016b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2016/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-20.2016-Anexo-Portaria-227-PRORH.pdf>. Acesso em: 17 out. 2017.

_____. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.** 2017c. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 25 set. 2017.

_____. **Pró-Reitorias.** 2017d. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/proreitorias/>. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **Quantitativo de Servidores da UFJF.** 2018c. Dados extraídos do Arquivo-Espelho SIAPE. (Acesso restrito). Acesso em 28 ago. 2018.

_____. Recomendação do Ministério Público Federal. **Ofício nº 120/2017, de 07 de fevereiro de 2017; e Ofício nº 830/2017, de 30/06/2017.** Juiz de Fora, 2017e. Acesso restrito.

_____. **Recomendação do Ministério Público Federal (Procuradoria da República no Município de Juiz de Fora), de 12 de junho de 2015.** Juiz de Fora, 2015c. Acesso restrito.

_____. **Regimento Geral da Universidade Federal de Juiz de Fora.** Juiz de Fora, 2015d. Disponível em: http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/01/regimento_geral12.pdf. Acesso em: 04 nov. 2017.

_____. **Relatório de Autoavaliação da CPA – 2006/2008.** Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/relat%C3%B3rio-cpa-final.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. **Relatório de Autoavaliação Anual da CPA/UFJF 2016.** 2017f. Disponível em: http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/RAA2016_OFICIAL.pdf. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. **Resolução CONSU nº 03 de 02 de fevereiro de 2018.** Altera a Resolução 25/2017 que altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2018d. Disponível em: http://www.ufjf.br/consu/files/2018/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_03.2018_CONSU_Altera%C3%A7%C3%A3o-Resolu%C3%A7%C3%A3o-25.2017-Organograma.pdf. Acesso em 20 jul. 2018.

_____. **Resolução nº 07/2010 – CONSU.** 2010. Cria comissão para revisar as normas de ingresso de professores do Magistério Superior, do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, substitutos e visitantes da UFJF. Juiz de Fora, 2010. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-07.2010.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. **Resolução nº 25/2017 – CONSU.** 2017g. Altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em:

http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf. Acesso em: 10 out. 2017.

_____. **Resolução nº 33 de 25 de setembro de 2009.** Dispõe sobre a implantação e a utilização do Banco Geral de Professores Equivalentes da UFJF (BAGEPE) e dos respectivos Bancos Específicos de Professores Equivalentes (BESPEs), e dá outras providências. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/files/2009/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-N%C2%BA-33.2009-CONSU.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2017.

_____. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA). **Módulo Concurso Público Docente.** 2018d. (Acesso restrito). Acesso em 28 ago. 2018.

_____. **Unidades Acadêmicas.** 2017h. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobreorganizacao/unidadesacademicas/>. Acesso em: 17 dez. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Editais de concursos públicos docentes publicados pela UFJF de 2008 a 2017

A.1 Ano 2008

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
46/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
47/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
48/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
49/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
50/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
51/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
52/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
53/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
54/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
55/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
56/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
57/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
58/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
59/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
62/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
95/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	08	09
97/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	33	38
100/2008	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
Total			57	63

A.2 Ano 2009

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
03/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
06/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	04	04
10/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	05	06
13/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	10	13
18/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
19/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	01
25/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	13	15
26/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	14	15
27/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	16	17
28/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	06	06
42/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	05	09
43/2009	Juiz de Fora	Magistério Superior	07	08
Total			83	96

A.3 Ano 2010

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
02/2010	Juiz de Fora	Magistério Superior	80	91
19/2010	Juiz de Fora	Titular-livre	02	02
22/2010	Juiz de Fora	Magistério Superior	44	45
23/2010	C.A. João XXIII	EBTT	11	30
38/2010	Juiz de Fora	Magistério Superior	15	19
40/2010	Juiz de Fora	Magistério Superior	20	24
Total			172	211

A.4 Ano 2011

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
10/2011	Juiz de Fora	Magistério Superior	15	15
18/2011	Juiz de Fora	Magistério Superior	11	12
27/2011	Juiz de Fora	Magistério Superior	02	02
32/2011	Juiz de Fora	Magistério Superior	06	06
Total			34	35

A.5 Ano 2012

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
09/2012	Juiz de Fora	Magistério Superior	10	11
10/2012	Governador Valadares	Magistério Superior	20	31
19/2012	Juiz de Fora	Magistério Superior	02	02
20/2012	Governador Valadares	Magistério Superior	02	03
44/2012	Juiz de Fora	Magistério Superior	09	09
51/2012	Juiz de Fora	Magistério Superior	71	83
57/2012	Juiz de Fora	Magistério Superior	28	29
Total			142	168

A.6 Ano 2013

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
07/2013	Governador Valadares	Magistério Superior	39	51
19/2013	C.A. João XXIII	EBTT	04	05
21/2013	Juiz de Fora	Magistério Superior	60	63
22/2013	Governador Valadares	Magistério Superior	32	37
30/2013	Governador Valadares	Magistério Superior	12	16
31/2013	Governador Valadares	Magistério Superior	28	28
32/2013	Governador Valadares	Magistério Superior	20	22
33/2013	Juiz de Fora	Magistério Superior	26	31
35/2013	Juiz de Fora	Magistério Superior	01	03
Total			222	256

A.7 Ano 2014

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
02/2014	Juiz de Fora	Magistério Superior	17	20
03/2014	Governador Valadares	Magistério Superior	28	46
06/2014	Governador Valadares	Magistério Superior	18	18
07/2014	Juiz de Fora	Magistério Superior	06	06
19/2014	Juiz de Fora	Magistério Superior	35	41
20/2014	Governador Valadares	Magistério Superior	36	44
39/2014	Juiz de Fora	Magistério Superior	34	34
40/2014	Governador Valadares	Magistério Superior	32	35
44/2014	Juiz de Fora	Titular-Livre	03	03
Total			209	247

A.8 Ano 2015

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
11/2015	Juiz de Fora	Magistério Superior	24	25
12/2015	Governador Valadares	Magistério Superior	18	18
Total			42	43

A.9 Ano 2016

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
01/2016	C. A. João XXIII	EBTT	07	09
05/2016	Juiz de Fora	Magistério Superior	28	30
06/2016	Governador Valadares	Magistério Superior	24	24
23/2016	Juiz de Fora	Magistério Superior	28	29
24/2016	Governador Valadares	Magistério Superior	15	18
25/2016	C. A. João XXIII	EBTT	02	02
Total			104	112

A.10 Ano 2017

Edital	<i>Campus</i>	Cargo	Nº de concursos	Nº de vagas
12/2017	C. A. João XXIII	EBTT	02	02
13/2017	Governador Valadares	Magistério Superior	08	09
14/2017	Juiz de Fora	Magistério Superior	30	32
15/2017	Juiz de Fora	Titular Livre	02	02
36/2017	C. A. João XXIII	EBTT	01	01
37/2017	Juiz de Fora	Magistério Superior	15	16
37/2017	Governador Valadares	Magistério Superior	10	13
Total			68	75

Apêndice B – Unidades Acadêmicas e respectivos Departamentos da UFJF

Unidades Acadêmicas	Departamentos
Colégio de Aplicação João XXIII	Ciências Humanas
	Ciências Naturais
	Educação Física
	Letras e Artes
	Matemática
Instituto de Artes e Design	Artes e Design
	Música
Instituto de Ciências Biológicas	Anatomia
	Biologia
	Bioquímica
	Botânica
	Farmacologia
	Fisiologia
	Morfologia
	Nutrição
	Parasitologia, Microbiologia e Imunologia
	Zoologia
Instituto de Ciências Exatas	Ciência da Computação
	Estatística
	Física
	Matemática
	Química
Instituto de Ciências Humanas	Ciência da Religião
	Ciências Sociais
	Filosofia
	Geociências
	História
	Psicologia
	Turismo
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis	Ciências Administrativas
	Finanças e Controladoria
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo	Projeto, História e Teoria da Arquitetura e do Urbanismo
	Projeto, Representação e Tecnologia da Arquitetura e do Urbanismo
Faculdade de Comunicação Social	Fundamentos, Teorias e Contextos
	Técnicas Profissionais e Conteúdos Estratégicos
	Métodos Aplicados e Práticas Laboratoriais
Faculdade de Direito	Direito Público Formal e ética Profissional
	Direito Público Material
	Direito Privado
Faculdade de Economia	Economia e Finanças
Faculdade de Educação	Educação

Faculdade de Educação Física	Desportos
	Fundamentos
	Ginástica e Arte Corporal
Faculdade de Enfermagem	Enfermagem Básica
	Enfermagem Aplicada
	Enfermagem Materno Infantil e Saúde Pública
Faculdade de Engenharia	Construção Civil
	Circuitos Elétricos
	Energia Elétrica
	Engenharia de Produção e Mecânica
	Engenharia Sanitária e Ambiental
	Estruturas
	Mecânica Aplicada e Computacional
	Transportes e Geotecnia
Faculdade de Farmácia	Ciências Farmacêuticas
Faculdade de Fisioterapia	Fisioterapia Cardiorrespiratória e Músculoesquelética
	Fundamento, Métodos e Recursos em Fisioterapia
	Fisioterapia do idoso, do adulto e materno-infantil
Faculdade de Letras	Letras
	Letras Estrangeiras Modernas
Faculdade de Medicina	Cirurgia
	Clínica Médica
	Internato
	Materno Infantil
	Medicina Veterinária
	Patologia
	Saúde Coletiva
Faculdade de Odontologia	Clínica Odontológica
	Odontologia Social e Infantil
	Odontologia Restauradora
Faculdade de Serviço Social	Política de Ação do Serviço Social
	Fundamentos do Serviço Social
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – <i>Campus</i> Governador Valadares	Administração
	Ciências Contábeis
	Direito
	Economia
Instituto de Ciências da Vida – <i>Campus</i> Governador Valadares	Educação Física
	Farmácia
	Fisioterapia
	Medicina
	Nutrição
	Odontologia

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados disponíveis em no sítio da Universidade (UFJF, 2017g)

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “Procedimentos para aperfeiçoamento dos concursos públicos para docentes: o caso da UFJF. Nesta pesquisa pretendemos analisar os procedimentos adotados pela UFJF durante os concursos e suas possíveis implicações nas contratações docentes. O motivo que nos leva a estudar este tema deve-se à constatação de entraves no decurso dos certames, gerando interposição de recursos de candidatos que podem prejudicar a imagem da instituição e a eficácia do provimento das vagas.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Com base no que for levantado será apresentado um Plano de Ação Educacional que envolverá a proposição de melhorias na sistemática adotada nos concursos docentes.

O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora** e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado.

O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo**, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “Procedimentos para aperfeiçoamento dos concursos públicos para docentes: o caso da UFJF, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20__ .

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Lílian Dilon Ferreira

Endereço: Rua dos Artistas nº 358/804

CEP: 36035130 / Juiz de Fora – MG

Fone: (32) 988796877

E-mail: lilidilon@yahoo.com.br

Apêndice D – Roteiro de Entrevista semiestruturada para Chefes de Departamento da UFJF

Prezado professor

Esta entrevista é parte da minha pesquisa de dissertação do mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, cujo tema é os concursos públicos para docentes na UFJF.

Como objetivo da pesquisa pretende-se analisar os procedimentos realizados pela UFJF nos concursos públicos docentes em suas quatro fases principais: abertura, habilitação, julgamento e homologação.

Ao final, serão apresentadas sugestões para o aprimoramento dos concursos docentes, as quais poderão ser encampadas pela PROGEPE.

Agradeço sua disponibilidade em me conceder essa entrevista e esclareço que, em momento algum, serão citadas as falas de cada entrevistado, de forma identificada, na dissertação. Fique à vontade para expressar sua opinião de forma franca.

Muito obrigada por sua participação.

1. Quando foi o seu ingresso na UFJF como docente? E como Chefe de Departamento?

2. Quantos concursos públicos para docentes já executou sob a sua responsabilidade? E como membro da banca?

A fase de abertura é de competência da PROGEPE e compreende atos de divulgação como a publicação do Edital, pontos programas, banca examinadora e outros.

3. Quais foram as dificuldades encontradas para abertura do processo e preenchimento do formulário de abertura de concurso (RH-141)?

4. Compete ao Departamento e ao Conselho de Unidade a indicação dos membros da banca examinadora do concurso e esta banca é divulgada aos candidatos no dia da abertura da inscrição do certame. Na sua opinião, em qual momento a banca examinadora deve ser divulgada aos candidatos?

5. Após esta indicação, percebe-se que cabe ao chefe do departamento gerenciar a parte logística desde o convite à banca até a chegada dos professores na UFJF.

Como é realizado esse processo no seu departamento? Quais as intercorrências ou dificuldades encontradas nesta fase? Qual seria sua sugestão para melhoria?

6. No concurso docente todos os atos divulgados aos candidatos como pontos programas, deferimentos, decisão de arguição da banca, devem ser lançados pelo chefe no Sistema SIGA Concurso Público Docente. Este processo tem sido tranquilo? Já enfrentou algum problema no sistema? Qual sua sugestão para a melhoria desse sistema?

A fase de habilitação é de competência do Chefe de Departamento e compreende os atos relativos à inscrição do candidato

7. Nesta fase, é exigência da portaria alguns documentos para inscrição do concurso. O senhor acha necessária a entrega dos documentos nesta fase? Por quê?

8. Na sua opinião, a atividade de deferimento/indeferimento de inscrição é necessária? Por quê?

9. Qual sua opinião sobre a exigência do título no ato da inscrição?

A fase de julgamento é de competência da Banca examinadora e compreende os atos de avaliação dos candidatos (aplicação e correção das provas)

10. Como o senhor acompanha o trabalho das bancas examinadoras? Que tipo de suporte costuma lhes oferecer? Em geral, as bancas apresentam muitas dúvidas e necessidade de suporte? Quais? Qual a sua sugestão para diminuir essas dificuldades?

11. Caso tenha participado diretamente da elaboração das atas, sentiu alguma dificuldade?

12. Especificamente sobre a Prova escrita do concurso, conforme a Portaria nº 1329/2015 os candidatos não podem ser identificados. Como o departamento realiza esse procedimento de “não identificação” dos candidatos?

13 Ainda sobre a Prova escrita do concurso, o art. 7º da Portaria 1.329/2015 dispõe que: “A prova Escrita terá duração total de 5 (cinco) horas, sendo a primeira hora destinada à livre consulta individual em material e/ou equipamentos próprios de cada candidato”. Qual o entendimento do Senhor sobre a consulta na prova escrita?

Como o departamento procede? Na sua opinião como deveria ser a redação deste artigo?

14. A portaria nº 1.329/2015 é omissa quanto às regras mais específicas de conteúdo e formatação do Projeto Acadêmico. O departamento fornece alguma orientação aos candidatos sobre a formulação desse Projeto Acadêmico? Em que momento? O senhor acha necessário que estas orientações fossem previstas na portaria ou publicadas aos candidatos?

A fase de homologação é de competência da PROGEPE e compreende os atos de controle da regularidade formal do procedimento do concurso

15. Ao final da realização do certame, quem é o responsável pela instrução do processo? Como o departamento deve conferir/analisar o processo antes de enviá-lo à PROGEPE para a homologação?

16. Algum concurso do seu departamento já foi objeto de representação por ilegalidade ou recurso de legalidade? Se sim, quais as dificuldades encontradas?

17. Quais as principais dificuldades encontradas ao longo do concurso docente?

18. Levando em conta todo o procedimento do concurso público docente, qual o maior entrave que o senhor enxerga para o bom andamento do certame?

19. Quais são as suas sugestões de melhoria para aperfeiçoar o processo de concurso?

20. O que mais o senhor gostaria de falar sobre os concursos docentes?