

Seleção Docente: Potencialidades e Limites que Envolvem o Processo em Universidades Federais

Autoria: Erlaine Binotto, Elisabete Stradiotto Siqueira, Natália Corrêa Mortari

Resumo

A seleção de pessoal nas organizações sempre se constituiu em um processo complexo envolvendo critérios objetivos e subjetivos. Sua evolução acompanha as transformações da área de recursos humanos no decorrer das últimas décadas desde a criação do departamento de pessoal (MARRAS, 2000) até a perspectiva dos recursos humanos estratégicos, alinhado às estratégias corporativas (ULRICH, 2000). Em vista disso, este artigo tem como objetivo analisar se o processo de seleção das universidades públicas federais tem sido capaz de atender a demanda do contexto atual, na percepção dos diretores de faculdade ou chefes ou departamento e comissões de seleção. O referencial teórico foi construído a partir de três eixos: a seleção de pessoas, competências e a seleção como um momento de avaliação. Sobre a seleção de pessoas apresenta-se a evolução da área e como o processo de captação de pessoas desloca-se da idéia de um perfil para a busca de talento (SCHLOSSER; TEMPLER; GHANAM, 2006; DAVEL; VERGARA, 2001; DAFT, 2007; LIMIONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007) entre outros. No eixo da competência discutiu-se a importância da ampliação do conceito de qualificação (RUAS, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; MANFREDI, 1998; FERRETTI, 1997). Finalmente, no eixo da avaliação apresentam-se os mitos sobre ela e como isso, dificulta seu desenvolvimento como um processo de diálogo (DAVYT; VELHO, 2000; DEMO, 1996; RODRIGUES, 2002; BENICE; OPPENHEIM, 2004). A pesquisa é exploratória com dados qualitativos complementado por dados quantitativos. Foi utilizada a plataforma do *Survey Monkey* para hospedar os questionários. Participam: a) coordenadores de processos seletivos, ou setor responsável por esta atividade e chefes de departamento ou diretores de faculdades de Ciências Sociais Aplicadas (CSA) nas Universidades Federais. As categorias de análise são: a) critérios adotados para a escolha dos membros para a composição das bancas examinadoras; b) definição do perfil dos candidatos para a vaga a ser preenchida; c) percepção a respeito dos instrumentos que são utilizados no processo de avaliação dos candidatos. Os resultados indicam que o processo de seleção ainda encontra limitações no que diz respeito a uma contratação com perfil estratégico. A homogeneidade de formação tanto nas bancas como no perfil dos candidatos dificulta o acolhimento da diversidade podendo dificultar abordagens interdisciplinares no contexto dos cursos. As bancas ainda assumem um papel hegemônico no processo de contratação sendo que a avaliação de sua atuação é muito restrita dificultando uma análise crítica do processo. A contratação de talentos se mostra ainda numa perspectiva distante nos processos de seleção, visto que há pouco espaço para o acolhimento da diversidade no perfil dos novos contratados.

1. Introdução

A seleção de pessoal nas organizações sempre se constituiu em um processo complexo envolvendo critérios objetivos e subjetivos. Sua evolução acompanha as transformações da área de recursos humanos no decorrer das últimas décadas desde a criação do departamento de pessoal (MARRAS, 2000) até a perspectiva dos recursos humanos estratégicos, alinhado às estratégias corporativas (ULRICH, 2000).

Nesse percurso de desenvolvimento da área, a seleção de pessoas partiu da noção de perfil adequado a um determinado cargo, até mais recentemente, a busca de talentos, ou seja, a busca por pessoas com habilidades cognitivas, técnicas e conceituais capazes de contribuir com a inovação organizacional. Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002) talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, o que inclui sua capacidade de aprender.

Essa nova perspectiva do processo de seleção na busca de talento com foco nas competências está relacionada com as mudanças na organização do trabalho. Essas têm sido discutidas por autores como Castells (1999), Sennet (2000), Beck (1997), Heloani (1994), Toffler (2007) e embora não haja consenso sobre como as novas características do trabalho afetam a subjetividade do trabalhador todos afirmam que há uma tendência de valorizar a dimensão intelectual em detrimento da atuação física.

Tal transição imprimiu maior complexidade à área, uma vez que o perfil desejado deixa de se constituir em um modelo pré-determinado para compor-se pela identificação de potencialidades cognitivas. A busca por profissionais com habilidades dessa natureza não é pré-determinada, mas baseia-se no potencial inovador daquele que irá se incorporar à organização.

Contudo, afirmam Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), se a busca de talento é algo complexo e de difícil identificação, ainda há outra questão a considerar: a dificuldade da organização desenvolver um ambiente de aprendizagem capaz de potencializar a ação desses talentos de forma a desenvolver essa dimensão em outros sujeitos da organização.

A contratação de profissionais aptos para trabalhar com a inovação e a criatividade implica ambiente de trabalho, no diálogo com a diferença, em mudança e inovação. Diante desse contexto, essas transformações provocaram mudanças de enfoque e de perspectivas na área de gestão de pessoas, particularmente no subsistema de seleção. Nesse cenário de contratação é necessária uma relação mais direta entre aqueles que serão contratados e seus parceiros organizacionais.

No que se refere ao setor público essa questão torna-se ainda mais complexa. Ao mesmo tempo em que o perfil do mercado de trabalho exige processos mais amplos de seleção, a rigidez dos processos públicos, determinados em leis e decretos, em alguns casos podem provocar engessamento nos processos de contratação operacionalizados principalmente pelo concurso público.

Rusaw e Rusaw (2008) evidenciam que a função do RH no setor público é crítica e visa à integração dos demais sistemas. Nesse sentido, os concursos públicos pressupõem processos transparentes e complexos.

Considerando que o setor público, no Brasil, é um dos maiores agentes de contratação de pessoas, e que por sua vez esses novos funcionários exercerão funções de interesse público, a forma de seleção e recrutamento público constitui-se em uma questão, não apenas de eficiência da gestão organizacional, mas também envolve a questão social.

Neste texto o foco é a seleção pública de docentes nas universidades federais. Tal perspectiva justifica-se pela necessidade de discussão de um processo tão complexo e pouco explorado na produção científica brasileira, devido às características peculiares que diferenciam as

instituições de ensino superior das demais organizações, além da perspectiva de que os resultados dessa pesquisa possam contribuir com reflexões acerca dos critérios e procedimentos adotados. Acredita-se que em sendo a universidade um espaço de inovação e geração de conhecimento, por essência deveria estar à frente em relação às mudanças de paradigma, inclusive no que se refere às características desejadas para seus profissionais.

Este artigo apresenta os resultados parciais de uma pesquisa financiada pelo CNPq que foi dividida em três etapas, na primeira foi realizada uma análise nos editais dos concursos públicos, na segunda analisou-se a percepção dos diretores/chefes e comissões de seleção e na terceira, que ainda está em processo de levantamento de dados será analisada a percepção dos professores que foram banca, aprovados e reprovados em concursos públicos de universidades federais.

Neste texto são apresentados os dados da segunda etapa que é analisar se o processo de seleção das universidades públicas federais tem sido capaz de atender a demanda do contexto atual, na percepção dos diretores de faculdade ou chefes ou departamento e comissões de seleção.

2. Revisão teórica

2.1 Gestão de Pessoas

A área de RH assume papéis diferenciados desde a sua criação no contexto organizacional. Gil (2001, p.17) entende que o papel da gestão de pessoas, denominação dada no século XX, depois de ter evoluído de “administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos”, tem como objetivo principal fazer com que as pessoas cooperem para que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos. A utilização do termo gestão de pessoas é considerada pelo autor como algo mais amplo que administração de RH que colocava os recursos humanos ao lado dos demais recursos.

Schlosser, Templer e Ghanam (2006) salientam que a mudança no cenário da gestão de RH e implicitamente das estratégias, volta-se a necessidade de identificar com rapidez as mudanças e reagir ao ambiente. Para complementar Davel e Vergara (2001) salientam o importante papel que as pessoas exercem nas organizações no que se refere à inovação, criação, re-criação e sua contribuição para a vitalidade da organização. As transformações da ARH para esses autores, centra-se em três abordagens: a) funcionalista, b) estratégica e c) política.

Na funcionalista há uma síntese do desenvolvimento do campo teórico da ARH apoiado em técnicas, procedimentos e ferramentas. A abordagem está centrada nas tarefas funcionais ou nos subsistemas, recrutamento, seleção, treinamento, etc. Com o avanço da área passa a ter maior influência, passando a ter abordagem estratégica. As políticas de pessoal estão integradas ao planejamento estratégico, a responsabilidade pelas pessoas passa do gerente de pessoal para o gerente de linha, o foco de atuação muda de ARH-sindicatos para ARH-empregados, mudando o enfoque coletivista para o individualista, os chefes e superiores são facilitadores e *coaches* buscando o comprometimento e a iniciativa das pessoas. A abordagem política toma como referência as “zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas, como também as divergências entre os interesses das pessoas” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 38).

Para Jones e George (2008) a gestão de RH possui como função atrair e reter funcionários para que tenham alto padrão de desempenho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Para os autores os gestores adotam o recrutamento e seleção para atrair e contratar novos funcionários que tenham qualificações, habilidades e experiências que auxiliarão a organização a atingir suas metas e objetivos. Dutra (2002) complementa essa idéia considerando que a empresa estabelece com as pessoas relações de trabalho que atendam as

necessidades atuais e futuras.

2.2 A dinâmica do processo de seleção

A seleção para Ivancevich (2008, p. 214), “é o processo por meio do qual a organização escolhe, com base em uma relação de candidatos, aquele ou aqueles que atendem melhor aos critérios de seleção para preencher as posições disponíveis, levando em conta as condições ambientais do momento”. A perspectiva do processo “é atender ou superar os padrões de desempenho da organização”. No processo de seleção, as organizações buscam de alguma forma a identificação das características dos candidatos às da empresa. Essas características possuem um enfoque mais interno que externo, visando atender as necessidades do cargo a ser preenchido. Os meios utilizados para operacionalizar o processo vão desde formulários, entrevistas, testes, etc.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que a entrevista possui um papel central no processo de seleção e são raros os casos que funcionários tenham sido contratados sem passar por ela. Daft (2007, p.305) percebe a entrevista como “um canal de comunicação que permite à organização e ao candidato coletarem informações que, caso contrário, seriam difíceis de obter”. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) evidenciam a importância da inclusão dos aspectos culturais no processo seletivo, ou seja, é importante conhecer os valores que devem ser preservados e desejados a fim de permitir a integração do profissional contratado. Em vista disso, algumas empresas, facilitam o processo seletivo, ao aceitarem que funcionários indiquem nomes de pessoas de suas relações, considerando a relação de confiança que se estabelece através da crença de que estes não fariam sugestões de nomes de candidatos que não fossem confiáveis.

Outro aspecto apontado pelos autores a ser considerado no processo seletivo são as relações de poder existentes nas organizações e sua influência na escolha de pessoas, salientando a importância da rede de relacionamentos, pessoas que apóiam grupos e subgrupos com idéias divergentes e suas participações no poder. Essa arena política poderá determinar a escolha de um candidato pela sua competência técnica prejudicando uma escolha estratégica, bem como quem será o responsável pela escolha da pessoa, métodos e técnicas que serão adotados no trabalho (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

Ivancevich (2008) ao abordar os critérios de seleção de candidatos evidencia a importância de atender as metas do sistema de seleção que é identificar com precisão os candidatos que possuem conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como outras características exigidas pelo cargo. Ademais o sistema de seleção deve contemplar características necessárias no momento da contratação, as proporcionadas durante o treinamento e outras que serão desenvolvidas após a contratação. Em vista disso a seleção deve contemplar diferentes critérios para quantificar características qualitativamente diferentes.

O processo de seleção para Limongi-França (2007, p. 47), por se tratar de um processo em que são levantados dados intrínsecos do candidato devem ter a ética como fator primordial, respeitando ao candidato que busca uma oportunidade de trabalho onde são observados aspectos de sua capacidade intelectual, personalidade, sociabilidade, interesses, vida pessoal e profissional. “Não ser contratado após um processo seletivo pode levar o candidato a questionar sobre as suas capacidades e habilidades e ferir a sua auto-estima, mesmo sabendo que um, dentre vários, pode ocupar a vaga existente”.

Esse aspecto tem relevância, uma vez que, as decisões ou escolhas de candidatos com base na intuição podem ser, na verdade, apoiadas em “uma idéia fixa, fruto falta de flexibilidade, ou de uma ‘armadilha mental’, que empobreceu o pensamento ao se tomar a decisão” (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 135).

Nas categorias de critérios para seleção devem estar contemplados a educação formal, a experiência e desempenho passados, características físicas, características pessoais e tipos de personalidade. No que se refere ao bom desempenho passado do candidato, especialistas entendem que pode ser um bom indicador de desempenho satisfatório no futuro. A experiência pode ser um bom indicador da existência de habilidades e atitudes em relação ao trabalho. As características pessoais e tipos de personalidade podem dar preferência a candidatos com algumas condições relacionadas a estado civil, sexo, idade, etc. As características de personalidade adequadas ao cargo podem trazer resultados significativos (IVANCEVICH, 2008).

Para Ivancevich (2008, p.219) a confiabilidade e validade nos critérios de seleção ocorrem quando os resultados das decisões tomadas produzem resultados confiáveis, ou seja, se as técnicas adotadas possibilitam determinar qual funcionário será mais bem sucedido no cargo a ser ocupado. Porém quando a avaliação depende do julgamento das pessoas, como exemplo a entrevista, a confiabilidade passa a ser determinada pela confiabilidade dos avaliadores. “Isso se refere ao grau de coerência entre as avaliações independentes de dois ou mais entrevistados”. A validade do processo está relacionada ao objeto medido pelo teste e a qualidade do resultado obtido. O processo de avaliação se constitui em uma avaliação dos pares, uma vez que envolve pessoas e critérios subjetivos.

Como exposto anteriormente, a seleção de pessoas tem apresentado uma tendência de priorizar não apenas processos de adequação a um perfil pré-determinado, mas principalmente atrair pessoas que possam contribuir com o enfrentamento das incertezas organizacionais e a inovação. Nesse contexto a análise das competências constitui-se como um fator significativo.

2.3 Competência e perfil do docente no contexto contemporâneo

A expressão “competência” tem sido ao mesmo tempo, um dos conceitos mais empregados e mais controvertidos no jargão da administração contemporânea. Muitos entendem estar tratando do significado de competência, mas de fato estão recorrendo a outros conceitos, como os de qualificação, atribuições, *performance*, sem contar os outros diferentes atributos que são tratados como competências (RUAS, 2001). Para Fleury e Fleury (2001) competência é uma palavra do senso comum que pode ser utilizada para designar uma pessoa com qualificação para realizar alguma coisa. Aliados ao conceito de competência estão o de qualificação e formação.

Fleury e Fleury (2001) salientam que no modelo taylorista e fordista de organização do trabalho a qualificação, com freqüência, é associada à posição que a pessoa ocupa, ou ao cargo, ou pelos conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Contudo, houve uma transformação no conceito de qualificação a partir do modo de produção flexível (pós-fordismo / toyotismo), passando a ser compreendida como um tipo de conhecimento não restrito apenas ao técnico-operacional. “Na ótica deste modelo, a qualificação é concebida como sendo "adstrita" ao posto de trabalho e não como um conjunto de atributos inerentes ao trabalhador” (MANFREDI, 1998, p. 3).

“A qualificação passou, assim, a depender menos de um saber-fazer técnico e mais da atitude, da comunicação e de traços de personalidade do trabalhador” (HELAL, 2006, p. 4). Para Hirata (1994) qualificação é uma relação social, resultado de uma correlação de forças capital e trabalho. Formação, por outro lado, consiste no ensino e aprendizagem visando a uma boa performance em uma tarefa específica ou em um conjunto de tarefas que constituam um trabalho ou atividade.

Ferretti (1997, p. 258) percebe uma perda de importância da qualificação formal e do saber técnico substituído pela dimensão da competência.

Essa concepção, para o autor, ficou conhecida como modelo de competência que “representa a atualização do conceito de qualificação, segundo as perspectivas do capital, tendo em vista adequá-lo às novas formas pelas quais este se organiza para obter maior e mais rápida valorização” (FERRETTI, 1997, p.258).

Para compreender um pouco a diversidade de conceitos presentes na literatura, Ruas *et al.* (2005), apontam que a falta de convergência deve-se não apenas à falta de clareza ou de entendimento, mas à própria evolução do conceito dentro de um contexto organizacional em mudança. Assim, períodos diferenciados dariam diferentes ênfases para a aplicação do conceito de competências.

Diante dos conceitos apresentados, cabe encontrar a diferenciação entre conceitos muitas vezes tratados como idênticos. Para Dubar (1998), as noções de qualificação tenderiam mais para uma vertente social, e as noções de competência tendem ao aspecto mais individual. Shwartz (1998) entende que a qualificação está diretamente relacionada a postos de trabalho no sentido mais preciso e estreito e a competência é mais ampla, a redefinição mais ampla e sofisticada da qualificação, sendo assim um deslizamento de um termo em relação a outro.

Para este trabalho optou-se pelo conceito de competência proposto por Fleury e Fleury (2001, p.188), “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

E como isso se aplica no caso dos docentes universitários? Vários autores como Morin (1991), Serres (1993), Demo (2003), entre outros, defendem, há quase meio século, que a formação do professor do Ensino Fundamental até a Pós-Graduação passa pela identificação com a pesquisa como método de ensino.

Na universidade, ensino, pesquisa e extensão compõem o tripé que sustenta o fazer acadêmico. Esta tríade implicou, até o momento, uma intencionalidade e não a articulação que coloque em crise a fragmentação destes termos, estabelecendo um processo de hibridização no qual a interface entre cada um seja mais relevante do que a autonomia e isolamento de suas partes. Em outros termos, para a educação, o ensino sem a pesquisa rapidamente torna-se obsoleto e a extensão sem pesquisa configura-se em voluntarismo, assim como não existe pesquisa que em sua aplicação não responda às demandas do ensino e da extensão.

Enfrentar o problema da formação de novos profissionais competentes para as exigências da sociedade consiste na capacidade de sistematização, de inovação e aprendizagem permanentes, cujo instrumento de trabalho só pode ser a pesquisa. Pesquisa neste sentido refere-se a uma ação conjunta entre professor e aluno, cabendo ao primeiro o papel de orientador e ao segundo o papel de autor e responsável pela elaboração do pensamento. Portanto, pesquisa aqui tem um sentido amplo e adequado aos diferentes estágios de escolaridade. Segundo Demo (2003), ela deve abranger desde o ensino fundamental até a graduação.

Nesse contexto a competência do docente é associada a essa complexidade de concepção do que seja o fazer universitário, ou seja, que não há distanciamento entre as dimensões ensino, pesquisa e extensão, mas há entre elas um diálogo dinâmico no qual os discentes estão envolvidos. A seleção desse profissional envolve a percepção de sua capacidade de articular a indissociabilidade prevista inclusive nos instrumentos legais da educação.

3. Procedimentos metodológicos

Foi realizada uma pesquisa exploratória com dados qualitativos complementado por dados quantitativos. As Universidades Federais foram escolhidas como objeto de análise em função do processo de expansão que vem passando nos últimos três anos. Trata-se, portanto, de um

processo de seleção amplo desenvolvido por um conjunto de Universidades Federais, com características culturais próprias e ao mesmo tempo norteadas por um padrão de contratação, o concurso público. O outro fator que contribuiu nessa escolha decorre do perfil dos contratados, ou seja, trabalhadores do conhecimento. Os professores universitários são contratados por 40 horas semanais, destas, em média 12 são dedicadas ao ensino e as 28 restantes para a pesquisa e a extensão.

Farão parte dessa pesquisa os coordenadores de processos seletivos, ou setor responsável por esta atividade e chefes de departamento ou diretores de faculdades de Ciências Sociais Aplicadas (CSA) nas Universidades Federais. Foram utilizados questionários e hospedados na plataforma do *Survey Monkey*. Os emails dos responsáveis pelas comissões de seleção e chefes de departamento/diretores de faculdade foram identificados nos *sites* das universidades. Os questionários foram enviados nos meses de setembro a dezembro de 2010 e abril de 2011 e foram respondidos 45, sendo 16 de diretores/chefe e 29 membros de comissões de seleção docente.

As categorias de análise são: a) critérios adotados para a escolha dos membros para a composição das bancas examinadoras; b) definição do perfil dos candidatos para a vaga a ser preenchida; c) percepção a respeito dos instrumentos que são utilizados no processo de avaliação dos candidatos. Para a análise das questões fechadas, utilizou-se análise de frequência e, para os dados qualitativos a análise interpretativa.

4. Apresentação dos dados

4.1. Caracterização dos respondentes

Os dados indicam que a faixa etária está distribuída em todos os extratos entre 26 e 55 anos, contudo há uma certa concentração entre 36 a 55.

No que se refere ao gênero dos respondentes, dos diretores/chefes 56,3%, são do sexo feminino e 43,8%, do sexo masculino. A comissão de seleção 31,0% são do sexo feminino e 60,0% são do sexo masculino.

Quanto à região de atuação dos docentes pesquisados, na região norte foi possível obter resposta de apenas um membro de comissão. Dos diretores/chefes 6,3% estão no nordeste, 31,3% no centro oeste, 37,5% no sudeste e 25% no sul. Quanto à comissão, 3,4% no norte, 34,5% nordeste, 17,2% centro oeste 24,1% sudeste e 27,7% no sul.

Quanto ao tempo de atuação em instituição de ensino superior e na universidade federal:

Quanto à atuação em instituição de ensino superior e na universidade federal:

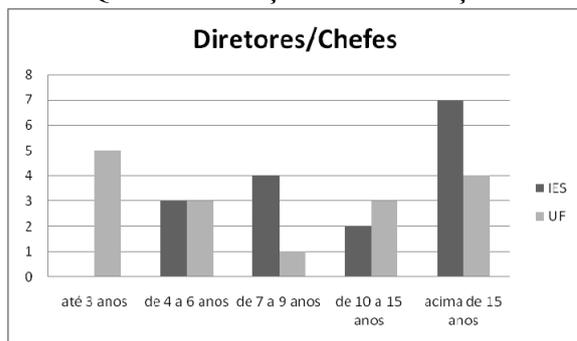


Figura 1: Tempo de atuação dos Diretores/Chefes
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

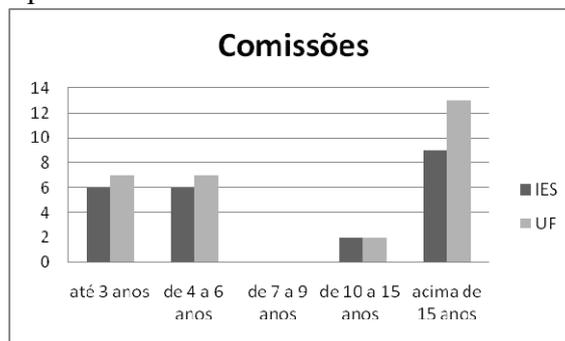


Figura 2: Tempo de atuação das Comissões
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os dados evidenciam 31,2% dos diretores/chefes possuem menos de três anos na universidade federal e não possuíam experiência anterior em instituições de ensino e nove possuem mais de 10 anos de atuação. Isso de alguma forma demonstra que os ocupantes desses cargos tem convivência com o cotidiano da universidade há um tempo significativo. Quanto às comissões

a experiência se mostra mais evidente, 48,6% possuem mais de 10 anos de atuação em IES e 51,8% em instituições federais dando sinais que os envolvidos em comissões possuem experiência relacionada à dinâmica das instituições de ensino e especificamente das federais.

4.2 Critérios adotados para a escolha dos membros para a composição das bancas examinadoras

Quando os diretores/chefes foram questionados sobre a responsabilidade pela organização dos concursos para docentes na universidade as respostas indicam que o procedimento mais comum adotado pelas universidades é que a faculdade ou departamento seja responsável pelo processo (71,4%) e que em 28,6% dos casos são comissões. Percebe-se que os responsáveis pelo processo são aqueles diretamente interessados na contratação.

Os resultados demonstram que é muito comum nas universidades a nomeação da banca se dar antes da homologação dos candidatos, afirmado por 66,7% dos diretores/chefes e 64% das comissões. Este é um fator importante, visto que possibilita ao candidato conhecer seus avaliadores antecipadamente.

Dentre os responsáveis pela homologação são citados pelos diretores/chefes e pelas comissões: assembleia ou colegiado departamental, vice-reitor (a) ou reitor (a) ou pró-reitoria de graduação, chefia departamento.

Tabela 1:
Critério(s) é(são) mais utilizado(s) para a escolha dos membros

Critério	Diretores/Chefes		Comissões	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
Formação acadêmica na área do concurso	10	83,3%	21	91,3%
Ter lecionado a disciplina do concurso	3	25,0%	7	30,4%
Ter projeto de pesquisa e publicações na área do concurso	5	41,7%	7	30,4%
Ser alguém que, além de conhecer a área, tenha contato com a universidade	0	0,0%	8	34,8%
Referências obtidas junto a outros docentes	4	33,3%	10	43,5%
Experiência de docência superior aos candidatos do concurso	3	25,0%	10	43,5%
Experiência de produção acadêmica superior aos candidatos do concurso	4	33,3%	8	34,8%
Experiência de coordenação de pesquisa superior aos candidatos do concurso	1	8,3%	1	4,3%
Membro que esteja próximo fisicamente da instituição	3	25,0%	4	17,4%
Outros (especifique)	2	16,7%	3	4,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

No que diz respeito a esses critérios, a formação acadêmica na área do concurso é o critério mais relevante na escolha dos membros, para 83,3% dos diretores/chefes e 91,3% das comissões. Chefes/diretores especificaram que um dos critérios também seria não ter orientado/publicado com candidatos e também salientam a importância de ser doutor na área do concurso. Percebe-se que a formação acadêmica é o fator de maior relevância, sendo superior a produção científica na área, o que indicaria que a banca estaria atualizada com os estudos da área em questão. Observa-se também que as relações pessoais ocupam o mesmo patamar da competência em pesquisa. Neste sentido a compreensão da competência da banca em avaliar está apoiada na sua formação e não necessariamente na produtividade recente deste profissional.

Quanto à forma como se dá a indicação dos membros da banca, as respostas demonstram que

a indicação direta ou com o aval do colegiado é a forma predominante. Os diretores/chefes apresentaram 41,7% de que as indicações se dão pelo do diretor/chefe de departamento e aval do colegiado e com o mesmo índice pelo colegiado. As comissões apresentaram maior índice em indicação do colegiado (34,8%) e com 30,4% do diretor/chefe de departamento e pelo diretor com aval do colegiado. Verifica-se portanto, que o perfil da banca tem forte influência do colegiado.

No que diz respeito à homologação, 91,7% dos diretores/chefes e, 91,3% dos membros da comissão de seleção afirmam que existe homologação das bancas. Para os chefes a homologação se dá na pró-reitoria ou reitoria, departamento ou faculdade, colegiado ou conselho. Em apenas um caso em cada categoria esse procedimento não existe.

Quanto à composição da banca e participação de um membro externo na banca a tendência mais marcante é a indicação de alguém externo a universidade, tanto para diretores/chefes, como comissão o índice é acima de 80%.

Quando o membro é externo à faculdade, para um dos diretores visa isenção, enquanto para a comissão tem objetivo de: evitar qualquer tipo de proteção e para maior credibilidade na banca, para dar credibilidade, garantir a imparcialidade, manter equidade, partilhar experiências, salvaguardar a isenção pessoal do processo, estimular a multidisciplinaridade da banca.

Quando é externa à universidade os respondentes evidenciaram: evitar endogenia, receber contribuições e novos olhares, tornar o processo o mais idôneo possível, imparcialidade, para dar credibilidade, isonomia e paridade, garantir qualidade em razão da indicação reconhecida, etc. Ainda que as afirmações caminhem no sentido de maior isenção da banca, vale salientar que o critério da indicação por conhecidos é preponderante, o que poderia colocar os membros externos em uma rede que poderia se constituir como fator limitador da autonomia das bancas. Por outro lado fazer parte desta rede pode contribuir para que a banca tenha conhecimento das demandas da instituição selecionando candidatos com um perfil desejado pelos coletivos que receberão este profissional.

Sobre a autonomia da comissão para modificar a indicação recebida, para nomeação dos componentes da banca: para 83,3% dos diretores/chefes e 48,0% não há autonomia para modificar.

4.3 Percepção do acompanhamento dos trabalhos da banca

Ao se considerar as respostas dos diretores/chefes percebe-se que a responsabilidade pela orientação dos trabalhos da banca está distribuída entre presidente da comissão do concurso, presidente da banca e o edital que prevê o andamento do processo. Para a comissão, a informação está presente no edital, embora o presidente da comissão, diretor, presidente da banca também possuam responsabilidade por essa informação.

Sobre algum tipo de acompanhamento do trabalho da banca por parte dos diretores/chefes, 60,0% afirmaram que não há e 40,0% que sim enfatizando que ocorre através de reunião com os membros da banca examinadora, discussão sobre os procedimentos previstos no edital e quanto às necessidades de estrutura para o concurso. Assinalam ainda que assistem à aula pública. Da comissão de seleção, 68,4% afirmaram que não e 31,6% que sim, neste caso o acompanhamento tem a finalidade de esclarecer dúvidas, neste caso o chefe de departamento pode ser convocado, contudo afirmam também que nem sempre há esse acompanhamento.

Questionou-se ainda se ao finalizar o trabalho da banca os resultados são discutidos com algum integrante da universidade antes de sua divulgação, 80% dos diretores/chefes de departamentos ou faculdades afirmaram que não, nesta questão não ocorreram respostas positivas, enfatizou-se que tal discussão ocorre apenas com os membros internos da banca e

chefe do departamento. Para comissão, 89,5% responderam que não e 10,5% que sim, com todos os membros, e pelo diretor do campus.

Quando discutidos os resultados, com a direção ou chefia, 83,3% dos diretores/chefes afirmam não ter tido interferência e 16,7% sim, em caso de empate técnico foi escolhido o melhor perfil para a disciplina. Quando a resposta foi negativa, a justificativa foi: Não houve necessidade, tal iniciativa não se aplica do ponto de vista legal, a banca é soberana. Apenas seis responderam essa questão. Quanto à comissão de seleção 50% responderam que não e 50,0% responderam que sim. Nesta questão, 27 pesquisados não responderam, o que pode significar o desconhecimento desse fato ou a inexistência.

4.4. Sobre a avaliação das bancas

Sobre a avaliação da banca 40,0% dos diretores/chefes responderam que ela é feita pela pró-reitoria de graduação e as comissões de estágio probatório. Os 60% que responderam não justificaram por não haver previsão legal, que não é costume, e ainda que banca convidada possui nível de qualificação que dispensa avaliação.

Para 20% da comissão de seleção a avaliação é feita pela Pró-reitoria de graduação, a plenária do departamento ou ainda uma comissão estabelecida pelo colegiado do curso para avaliar os resultados do processo. Para 80,0% não há este tipo de procedimento e argumentam que a banca tem autonomia para decisão.

Ainda tratando da avaliação da banca para fazer um novo convite para o mesmo membro da banca, se este é precedido por uma avaliação da coerência do perfil selecionado por ele em uma experiência anterior, neste caso 88,9% dos diretores/chefes responderam que sim e 46,7% da comissão de seleção, e que ela ocorre internamente. Os que responderam não alegam que isso seria ferir a impessoalidade e objetividade do concurso, por considerar adequada a atuação do docente.

Ao perguntar se os candidatos podem avaliar a postura de seus avaliadores, 37,5% diretores/chefes responderam que sim, por meio de recursos, ou pelo presidente da comissão do concurso, e 62,5% responderam que não, porque não existem mecanismos, ou porque não ocorreram demandas deste tipo, ou ainda que não cabe aos candidatos essa função.

Na comissão de seleção 25% responderam que sim, por meio dos recursos que o candidato pode interpor, porque o edital assegura direito e prazo para recurso, e 75,0% responderam que não, porque não está previsto no edital e regulamento. Argumentam ainda que isso seria uma forma de suspeição dos avaliadores em caso de reprovação do candidato e que não há instrumento formal.

Ainda na vertente da avaliação foi questionado se os candidatos podem avaliar a estrutura do concurso a que foram submetidos, 33,3% diretores/chefes responderam que sim, por meio de recurso, ou no próprio departamento, informalmente, ou com o questionário da comissão de concurso e 66,7% responderam que não, porque não existem mecanismos, ou porque essa estrutura já foi determinada há muito tempo, por falta de iniciativa.

No que se refere à comissão de seleção 25% responderam que sim, que ela pode ocorrer na defesa do memorial, por meio de recursos que o edital assegura. Para 75,0% dos membros da comissão não há como fazer este tipo de avaliação visto que há um conhecimento há prévio das regras e não está previsto no edital, além de não ter tempo hábil.

No que diz respeito à apresentação de recursos questionando a avaliação da banca, 60% dos diretores/chefes afirmam que raramente isso acontece e para 30% algumas vezes. Quanto às comissões o recurso ocorre algumas vezes para 47,4% dos respondentes e raramente para 31,6%, frequentemente.

Quando esses recursos são utilizados pelos candidatos 60% dos chefes/diretores disseram que

eles são acatados algumas vezes, 20% raramente. Na avaliação das comissões em 36,8% são acatados raramente e nunca aconteceu, para 21,1% isso ocorre algumas vezes.

Quanto à responsabilidade por avaliar os recursos relativos às bancas para 40% dos diretores/chefes os responsáveis são a própria banca e o conselho da universidade com os mesmos percentuais e em 20% por um consultor *ad hoc* nomeado pela comissão do concurso. Para as comissões o mais comum é o conselho da universidade (52,6%) seguido da própria banca (36,8%), um consultor *ad hoc* nomeado pela comissão do concurso (15,8%) e nomeado pelo conselho da universidade (10,5%).

No que diz respeito à transparência dos concursos, os dados apontam que os concursos precisam ser mais transparentes no que diz respeito a oferecer as informações corretas no tempo adequado aos candidatos para 50% dos diretores/chefes e 44,4% para comissões. Outro aspecto relevante é possibilitar o acesso a informações sobre os critérios de avaliação, oferecer ampla possibilidade de defesa do candidato com relação a possíveis divergências quanto ao processo de avaliação. Para os diretores/chefes a alternativa outros foi evidenciado que é intenção do departamento que o concurso ocorra com transparência. Para as comissões é necessário aumentar a objetividade do processo, seguir os regulamentos e normas estabelecidos e buscar processos internos mais ágeis.

Quando perguntado se o avaliador entende que o processo de avaliação na banca de concurso é uma avaliação por pares, ou seja, o processo que um *expert* avalia o trabalho do outro, 71,4% diretores/chefes respondeu que sim. Consideram esta característica de forma vantajosa pois permite analisar a produtividade dos candidatos, experiências diferentes, contudo, consideram que é uma avaliação subjetiva. Os demais responderam que não se trata desse tipo de avaliação, porque poderiam existir mecanismos que impedissem esse tipo de procedimento e porque as bancas são compostas por professores com ampla e consolidada experiência.

Dos membros de comissões, 93,3% dos respondentes afirmam que sim, e que as vantagens seriam: ser uma avaliação realizada por quem tem mais conhecimento na área específica do concurso, por considerar que esse é o processo vigente, possibilidade de seleção de profissionais comprometidos com o ensino, tem sido o formato mais completo e que contempla a dinâmica da universidade, compreender teoricamente o objeto da discussão, que são pessoas envolvidas com a natureza do trabalho docente, possibilidade de escolher os melhores, reduz o conflito de interesses, pessoas da mesma área avaliando sobre assunto que dominam, geralmente quem avalia tem critérios para tal, dificuldade de se encontrar consenso é uma desvantagem que implica em vantagem, pois aumenta a lisura do processo, controle da atividade do avaliador. Como desvantagens foram citados: a possibilidade de se formar uma banca viciada, aumento da burocratização, nem sempre o avaliador tem capacidade de avaliar a parte humana do candidato e pode haver proteção ou boicote de algum candidato.

Na última questão foi solicitado para avaliar a formação de bancas, critérios de seleção adotados, bem como o perfil dos docentes que foram integrados ao quadro. Caso houvesse necessidade seria possível apresentar sugestões a respeito de melhorias que poderiam acontecer no processo de seleção docente das universidades federais.

Os diretores chefes sugerem: eliminar as questões subjetivas de provas; avaliação psicotécnica e da competência emocional dos candidatos; divulgação dos itens de pontuação do currículo, de forma que o próprio candidato organize as informações relevantes, com os comprovantes também na mesma ordem.

As comissões sugerem: correção cega das provas escritas; evitar contato dos avaliadores com os candidatos até que ocorra a prova didática; buscar formas de equalizar avaliações discrepantes por parte da banca; ampliar os critérios de avaliação para além dos acadêmicos; articular a avaliação do currículo do candidato com os objetivos do curso e o perfil do

egresso; melhorar o processo de divulgação das vagas.

4.5 Definição do perfil dos candidatos para a vaga a ser preenchida

Quanto à atribuição para a definição do perfil do candidato a ser selecionado, o mais comum é que ocorra no colegiado ou coordenação do curso, para as duas categorias pesquisadas com índices acima de 40%. Para a comissão os diretores possuem bastante influência na definição. Para os diretores/chefes o departamento e o colegiado tem papel importante nesta decisão.

Outras indicações sobre este processo, para a comissão seleção é a definição pela assembleia departamental, a partir de aprovação na plenária do departamento (2), projeto didático pedagógico do curso, a câmara de seleção e treinamento do departamento que submete a assembleia departamental, colegiado do departamento. Um diretor/chefe não respondeu ao questionário e seis da comissão de seleção. De qualquer forma fica evidente que esta é uma decisão que compete ao coletivo que receberá o novo professor.

A formação na área do concurso é o aspecto mais indicado pelos diretores/chefes e comissões, seguidas da experiência docente na disciplina e produção bibliográfica na área do concurso.

Para os diretores/chefes que responderam a categoria – outros - especificaram produção acadêmica, domínio teórico e habilidade didática e os membros da comissão como formação compatível com o perfil do curso e um pouco de cada item citado na tabela.

Fica evidente que a perspectiva do perfil está ancorada na formação indicando que há pouca tolerância para analisar candidatos que produzam na área do concurso mas que partam de uma formação diferenciada. Os aspectos da interdisciplinaridade seriam completamente excluídos, uma vez que não se oportuniza a possibilidade de acolhimento de outras formações, mesmo que a produção deste profissional priorizasse a área de conhecimento.

Quando perguntados se há algum alinhamento do perfil profissional exigido com os objetivos estratégicos da universidade, 72,7% dos diretores/chefes responderam que não e 27,3% que sim, um deles não respondeu. Quanto à forma as respostas indicaram o fortalecimento da pós-graduação e experiência em pesquisa e extensão e a setorização é adequada às necessidades estratégicas.

Esta é uma afirmação importante, pois indica que ou a universidade ou o colegiado que vai receber o novo docente não trabalha com uma perspectiva de longo prazo, centrando sua preocupação no atendimento de demandas pontuais.

A comissão de seleção tem um posicionamento um pouco diferente, para 52,2% da comissão de seleção responderam que não e 47,8% que sim, respondendo que se sim prevendo profissionais para atuação nos programas de pós-graduação com implantação prevista, pesquisa e extensão, expansão de áreas e cursos, para formação dos grupos de pesquisa nas faculdades e fortalecimento dos cursos de graduação ofertados, buscando qualificar o processo ensino-aprendizagem como também o conhecimento produzido, adequação ao projeto pedagógico e ao PDI da universidade, proximidade do objeto de estudo do concorrente. Também foi evidenciado o fato de não constar em edital, mas privilegia-se o perfil de pesquisador, o candidato deve apresentar um memorial descritivo para as atividades acadêmicas.

Quando a discussão com os componentes da banca sobre as demandas do departamento/faculdade e suas perspectivas estratégicas, 70% dos diretores/chefes de departamentos ou faculdades afirmaram que sim e 30% que não. Dois não responderam. Esse foi um posicionamento contraditório, visto que já haviam afirmado que não há alinhamento entre o perfil do docente e a perspectiva estratégica, talvez essa questão possa ser compreendida como um esclarecimento para os membros da banca sobre o que se deseja do contratado, limitando-se formação e ao tipo de atividade imediata que ele deverá realizar.

Os que responderam sim destacaram que aos membros da banca é explicado qual é a necessidade da faculdade em termos de contratação de professores. Os que responderam não alegam a falta planejamento e que não existe essa prática.

Os membros da comissão responderam que sim em 57,9%. Outros 42,1% responderam que não é informado. Oito deles não responderam essa questão e justificam: para não influenciar subjetivamente a banca, para não haver interferência na decisão da banca, a avaliação se dá apenas pelo mérito acadêmico, é previamente definido no perfil desejado, devido à isenção necessária ao processo, preservar a autonomia da banca, seria ilegal, sem razão e um não soube informar.

4.6. Percepção sobre a adequação do perfil dos selecionados

Foi questionado se os candidatos de um concurso têm plenas condições de demonstrar suas qualidades. Para 60,0% dos diretores/chefes isso é possível sim, e para 40,0% não. Os que responderam não alegaram que é necessário uma avaliação psicotécnica apurada, que não é possível avaliar todas as competências (ensino, pesquisa e extensão), a prova didática é uma prova difícil porque ao mesmo tempo que exige aplicação de conteúdo permite apenas explicação destes.

Quanto à comissão, 55,6% responderam que sim e justifica que a avaliação multicritério, envolvendo prova escrita, didática, análise de currículo é suficiente para oferecer uma percepção adequada do candidato. Os 44,4% que responderam não consideram que nem todos que passam estão aptos realmente para a sala de aula; depende de muitos outros fatores; a avaliação sempre é apenas uma parte do processo; não se demonstra o talento de uma vida e algumas horas de avaliação; o que se obtém é indícios da capacidade; o candidato está em plena tensão, muitas vezes perdemos bons candidatos pelo nervosismo; porque acredito que para traçar adequadamente um perfil para um cargo permanente a avaliação deveria ser mais completa, englobando mais exigência em relação ao conhecimento e ao perfil psicológico do candidato; depende muito da sorte em relação aos pontos sorteados. Ainda na perspectiva das limitações da efetividade do concurso um entrevistado afirma que nem sempre as intenções com relação ao concurso não são claras.

No caso das comissões 62,5% responderam que os concursos são capazes de selecionar o perfil adequado, segundo eles porque pressupõe que os requisitos foram atendidos e porque permite avaliar a capacidade técnica, humana e conceitual do candidato através das provas. De forma geral acreditam que os critérios dos concursos são válidos, e apesar de terem falhas ainda é a melhor forma de selecionar.

Para aqueles que consideram que o concurso não é uma forma adequada de seleção (37,5%) as razões apontadas são as seguintes: que a banca não tem condições de avaliar a dimensão psicológica, o processo é muito rápido prejudicando a avaliação e que há uma restrição de profissionais nas áreas devendo as formas de escolha ser aprimoradas.

Ao perguntar se acredita que essa forma de avaliação permite a escolha de candidatos que atendam o perfil desejado pela universidade pública, 75,0 % diretores/chefes afirmaram que sim, visto que buscam a excelência acadêmica e impessoalidade, na medida em que a banca, por sua competência, escolhe os melhores, pelas diferentes etapas do concurso e pelo rigor e isenção das bancas. Para 25% não atende, porque o processo de avaliação docente não é feito sobre o mérito, e sim sobre produtividade.

5. Análise dos dados

Os dados apresentados indicam que nas universidades pesquisadas existe certo padrão no desenvolvimento do processo de seleção. No que se refere à banca examinadora, esta assume

um papel decisivo no processo, pois concentra toda a responsabilidade pela avaliação. Elas são constituídas de forma mista (membros internos e pelo menos um externo a instituição). Esse fator alinha-se a tendência contemporânea de seleção que prioriza a participação direta daqueles que demandam a vaga.

As bancas são escolhidas na maioria dos casos pelos Colegiados o que de certa forma lhe atribui certa legitimidade. Os critérios qualitativos para definição dos membros da banca ocupam segundo plano, como por exemplo, a produção bibliográfica. Os dados indicam que a prioridade é a exigência da formação acadêmica (doutorado) na área do concurso neste sentido dificilmente serão convidados para as bancas avaliadores que tenham produção acadêmica na área, mas que não tenham a mesma formação do concurso.

Como vimos anteriormente (BENCE; OPPENHEIM, 2004) a avaliação por pares pressupõe que o avaliador tenha *expertise* na temática, e ainda que sua trajetória seja mais ampla do que de seus avaliados no que diz respeito à produção, os dados não indicam que este seja um critério relevante no momento de definir as bancas.

Ao se referirem a avaliação por pares os entrevistados argumentam através do viés da homogeneidade, pois consideram que os pares devem ter a mesma formação.

A avaliação sistemática do trabalho da banca também não apresenta evidência nos dados, em alguns casos sendo considerada desnecessária, desta forma a ausência de tal análise dificulta a análise crítica do processo e, portanto de seu processo de reconstrução. Como visto, a avaliação é um processo de reconstrução que envolve a relação entre avaliador e avaliado (DEMO, 1996) em uma relação de diálogo. A impossibilidade de uma avaliação do avaliador dificulta o aprimoramento reflexivo desse processo.

O único mecanismo de expressão e avaliação do avaliador é o recurso, sendo o principal instrumento citado. Contudo, ele é considerado, por muitos, como um instrumento de diálogo limitado e em muitos casos visto de forma restritiva, uma vez que o candidato pode considerar que poderia se constituir em uma afronta a instituição dificultando processos seletivos futuros. Os dados indicam que este recurso é pouco utilizado e que na maioria dos casos eles são julgados pela própria banca.

Ainda assim, quando se aborda a avaliação do avaliador acredita-se que essa não deva ocorrer somente no âmbito da relação avaliador e avaliado, mas também de avaliador e a instituição que abrigará o profissional selecionado. Os dados indicam que poucas instituições desenvolvem um processo de avaliação sistemático do trabalho das bancas.

O perfil do candidato é definido, na maioria dos casos por coletivos, seja o departamento ou colegiado, contudo, os dados indicam que a formação acadêmica na área do concurso é um dos requisitos preponderantes, assim como ocorre na indicação das bancas, neste contexto, as possibilidades de acolher um perfil que apresente alguma diversidade torna-se nula no que tange a formação. Esta questão é confirmada quando os dados indicam que não há um alinhamento entre o perfil do candidato e a perspectiva estratégica da universidade, o que contribui para um perfil de contratação funcionalista (DAVEL; VERGARA, 2001).

Os critérios de avaliação docente, principalmente aqueles instituídos pela CAPES tem valorizado de forma incisiva a capacidade de produção do conhecimento dos docentes/pesquisadores como um dos critérios que atestam sua competência na formação de novos profissionais e nesse caso específico na seleção daqueles que farão parte de uma universidade (Portaria nº 088, de 27 de setembro de 2006 - CAPES, 2010) quando o critério central é a formação acadêmica esta questão deixa de ser considerada como fator fundamental.

Quanto aos mecanismos de avaliação utilizados nos processos de seleção as provas (escrita, didática e análise de currículo) são consideradas em muitos casos como suficientes para o

processo de seleção, contudo, alguns entrevistados indicam que elas não conseguem evidenciar as questões emocionais revelando um julgamento fragmentado e pontual do candidato e ainda entrecortado pelo julgamento objetivo e subjetivo da banca e ainda que o tempo dedicado ao processo de avaliação é muito rápido dificultando ao candidato evidenciar suas qualidades e contribuições ao cargo que está almejando.

De qualquer forma, os critérios atuais reforçam o peso da avaliação da banca, pois cabe a ela o julgamento exclusivo do candidato. Ainda que se possa argumentar que ela é constituída de mais de um membro, como os critérios de sua escolha não são definidos formalmente, e como os dados indicam há uma carga equivalente entre o quesito produção bibliográfica e indicação pessoal, existe a possibilidade que a banca seja constituída pela linearidade teórica de uma determinada vertente. Nesse sentido, a avaliação da produção do candidato poderia sofrer restrições vinculadas não a sua competência, mas a sua opção de um determinado campo teórico. Nesse aspecto evidencia o critério de seleção baseado na intuição ou idéia fixa (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

Essa é uma questão recorrente no debate da avaliação por pares (GATTI, 2000; DEMO, 1996; DAVYT; VELHO, 2000), ou seja, dos riscos desse tipo de avaliação ser uma forma de exclusão da diversidade e da não aceitação de novas perspectivas em desenvolvimento, quando avaliadores não estão preparados e abertos para tal.

Os dados indicam que os entrevistados consideram que a avaliação por pares é uma boa alternativa, pois os avaliadores teriam neste cenário, competência para avaliar, a preocupação com uma possível linearidade de concepção teórica não foi apresentada nos dados.

Ao analisar se o perfil de contratação tem sido adequado às opiniões dos entrevistados são divididas, no caso da não adequação ao perfil as limitações do processo de seleção são indicadas como a principal responsável, contudo, quando questionados se os concursos são a melhor forma de contratação há certo consenso positivo sobre esta questão, o que de certa forma evidencia a dificuldade dos agentes envolvidos em pensarem outra forma de contratação que não seja o atual modelo de concurso público.

6. Considerações finais

O objetivo desse artigo foi analisar se o processo de seleção das universidades públicas federais tem sido capaz de atender a demanda do contexto atual, na percepção dos diretores de faculdade ou chefes ou departamento e comissões de seleção.

Ao considerar que o professor universitário possui atribuições que vão além do ensino, pode-se constatar que a seleção de docentes nas universidades federais, constitui em processos que carecem de revisão e aprimoramento para contemplar os objetivos estratégicos das instituições, conforme evidenciado por Jones e George (2008) e Dutra (2002).

Como a universidade se caracteriza pela diversidade de conhecimentos e do diálogo, não fica perceptível nos processos o espaço para tal, uma vez que a escolha dos pares que avaliarão os candidatos não são requisitos tão claros presentes neste processo.

No que diz respeito à gestão de pessoas nessas instituições, os processos de seleção não deixam claro o papel que exercem, dando a entender que possuem uma abordagem muito mais funcionalista que estratégica (DAVEL; VERGARA, 2001).

A contratação de talentos, como propõem Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), parece estar distante destes processos, visto que os processos de seleção primam pela busca de um perfil pré-definido que normalmente está orientado pela homogeneidade de formação e teórica. Esta questão reafirma o posicionamento dos autores citados, pois evidenciam a dificuldade da universidade desenvolver um ambiente de aprendizagem capaz de potencializar a ação desses talentos de forma a desenvolver essa dimensão.

Há que se considerar que uma das limitações na escolha de membros externos para compor as bancas se deve a disponibilidade de tempo dos mesmos e os recursos financeiros oferecidos para sua participação, uma vez que em alguns casos as diárias não cobrem todas as despesas decorrentes da participação.

Como contribuição no aperfeiçoamento do processo de seleção, apresenta-se alguns aspectos. Cabe salientar de alguns desses já fazem parte de alguns processos seletivos em universidades, mas que seriam adequados se incluídos em outras.

- seleção de bancas de acordo com produção científica e experiência profissional e também critérios que possam permitir a diversidade conceitual (BENCE; OPPENHEIM, 2004);
- inclusão de entrevista no processo seletivo – junto ao memorial ou projeto ou uma etapa específica (BOHLANDER, SNELL; SHERMAN, 2003) a fim de permitir maior compreensão da dimensão emocional do candidato;
- acesso aos currículos antes do início do concurso;
- divulgação dos componentes da banca aos candidatos com antecedência a fim de permitir a transparência do processo de avaliação (DEMO, 1996);
- estabelecer um processo de avaliação dos avaliadores a fim de melhorar as deficiências do processo visto que a efetividade de seus critérios de seleção em nenhum momento são objeto de análise, o que permite, em alguns casos, que um processo inadequado possa se perpetuar (RODRIGUES, 2002; CHUBIN, 1990);
- evitar avaliações fragmentadas do candidato com etapas eliminatórias que não permitem uma análise de sua competência (FLEURY; FLEURY, 2001);
- repensar o peso e a forma de avaliação considerando o que se espera de um docente no contexto contemporâneo (DEMO, 2003; SERRES, 1993; MORIN, 1991).

7. Referencias bibliográficas

- BECK, U. Capitalismo sem trabalho. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.18, n° 1, 1997, p. 41-56.
- BENCE, V.; OPPENHEIM, C. The influence of peer review on the research assessment exercise. **Journal of Information Science**. v.30. n.4, 2004. p. 347-368.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível <http://www.capes.gov.br>. Acesso 25 de julho de 2010.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.
- DAVYT, A; VELHO, L. A avaliação da ciência e a revisão por pares: passado e presente: como será o futuro. **História, Ciências e Saúde – Manguinhos**, 7 (1). Rio de Janeiro, 2000.
- DEMO, P. **Avaliação sob o olhar propedêutico**. São Paulo: Papyrus, 1996.
- DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 2003.
- DUBAR, C. A Sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência. **Educação & Sociedade**, 19 (64), 1998.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERRETTI, C. J. *et al.* (org.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um Debate Multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1997.

- FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **RAC**, Edição Especial 2001: 183-196.
- GATTI, B. A. **Avaliação institucional e acompanhamento de instituições de ensino superior**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2000.
- HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACCARELLI, L. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HELAL, D. H. Exigências Profissionais em Organizações Pós-Fordistas: das Qualificações ao Modelo de Competência. **XXVI ENEGEP** – Fortaleza, CE, Brasil, 2006.
- HELOANI, J. R. **Organização do Trabalho e Administração: Uma visão multidisciplinar**. São Paulo. Cortez, 1994.
- HIRATA, H. Da Polarização das Qualificações ao Modelo da Competência. *In: Ferretti, C. J. et al. (org.). Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um Debate Multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.
- JONES, G.; GEORGE, J. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. ; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. *In: LIMONGI-FRANÇA, A.C. et al. As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Práticas de Recursos Humanos – PRH. São Paulo: Atlas, 2007.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. vol.19 n.64, Campinas, Sept. 1998.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Inst. Piaget, 1990.
- MORIN, E. **O método IV – as idéias: A sua natureza, vida, habitat e organização**. Portugal: Europa-América, 1991.
- RODRIGUES, M.E.F. **Resgatando espaços e construindo idéias: ForGRAD 1997 a 2002**. Niterói: EdUFF, 2002.
- RUAS, R. L.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. Apresentação do trabalho O Conceito de Competência de A à Z - Análise e Revisão nas principais Publicações Nacionais entre 2000 e 2004. **Anais ENANPAD**, 2005, Brasília, DF.
- RUAS, R. Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios. *In: Anais ENANPAD*, 2001, Campinas, SP.
- SARSUR, A. M., PEDROSA, R. R., SANT'ANNA, A. de S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? **Anais Enampad**, 2003, Atibaia, São Paulo.
- SCHLOSSER, F.; TEMPLER, A.; GHANAM, D. How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy. **Journal of Labor Research**, XXVII (3) Summer, 2006.
- SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**, 19 (65), 1998.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter - consequências pessoais do trabalho no novo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SERRES, M. **Filosofia mestiça: Le tiers instruit**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- TOFFLER, A. **A riqueza revolucionária**. São Paulo, Futura, 2007.
- ULRICH, D.(org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.