



**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE DOCENTES DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO: DIFERENTES CAMINHOS EM UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL E UMA PARTICULAR**

**RECRUITMENT AND SELECTION OF TEACHERS OF THE ADMINISTRATION
COURSE: DIFFERENT PATHS IN A FEDERAL UNIVERSITY AND A PRIVATE
ONE**

Mariana Gomes Da Fonseca

Universidade Federal do Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil
mariana.gfonseca@hotmail.com

Diogo Barbosa Leite

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil
diogo.b1@hotmail.com

Silvana Santos da Cruz

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil
silvana.cruz@ifmt.edu.br

Resumo

Este artigo demonstra o processo de recrutamento e seleção de docentes do curso de administração em duas instituições pesquisadas, uma Instituição de Ensino Superior Pública e uma instituição Particular. O objetivo é identificar as particularidades do processo de recrutamento e seleção de cada instituição e comparando-as entre si. A pesquisa caracteriza-se exploratória, com levantamento bibliográfico, documental e qualitativa. A coleta de dados foi realizada em duas etapas, uma documental e a segunda a partir de seis entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado. Os principais resultados se relacionam quanto às peculiaridades de cada caso, que apesar de um ser do setor privado e o outro da pública, possuem uma proximidade. Outros pontos abordados foram que as IES desejam o mesmo perfil do docente

do curso de administração, observou também as dificuldades de se especializar na área no estado de Mato Grosso e atentou sobre a dificuldade em distinguir o processo de recrutamento da seleção.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Ensino. Administração.

Abstract

This article demonstrates the process of recruiting and selecting teachers from the administration course at two researched institutions, a Public and Private Higher Education Institution. The objective is to identify the particularities of the recruiting and selection process of each institution and comparing them to each other. The research is characterized as exploratory, with a bibliographical, documentary and qualitative survey. The data collection was done in two stages, one documentary and the second one from six interviews through a semi-structured script. The main results are related to the peculiarities of each case, which despite being from the private sector and the other from the public, have a proximity. Other points were that the IES wanted the same profile as the teacher of the course of administration, also noted the difficulties of specializing in the area in the state of Mato Grosso, and examined the difficulty in distinguishing the recruitment process from the selection.

Keywords: Recruitment and selection. Teaching. Management.

1. Introdução

A Administração de Recursos Humanos é uma importante área para o desenvolvimento da empresa e dos colaboradores, e quando bem administrada consegue gerar bons resultados (Lucena, 2010). Os profissionais que atuam na área vêm ganhando destaque e estão cada vez mais ligados ao sucesso da empresa (Decenzo & Robbins, 2001). Percebe-se que os colaboradores, através dos conhecimentos e habilidades que possuem, se tornam valiosos como capital humano, cultural e social (Bohlander & Snell, 2010; Helal, 2005).

O setor de Recursos Humanos foi o que mais sofreu mudanças nas organizações, começando a partir do valor que os colaboradores têm, evitando a relação de o empregador pagar-fazer. Atualmente, engloba a consciência de desenvolver e investir no colaborador, que assim reflete na produção (Ribeiro, 2012).

O setor tem vários subsistemas e um deles é o subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoas, que realiza as captações de novos funcionários com talentos e habilidades para a atividade a ser executada. A tarefa de inserir pessoas é uma atividade fundamental da estratégia de toda organização e é um critério de competitividade entre as organizações (Marras, 2011; Bohlander & Snell, 2010). As atividades e o estudo do subsistema têm relevância para as empresas de vários ramos (Decenzo & Robbins, 2001), até no meio acadêmico o processo de Recrutamento e Seleção, tratado ao longo do texto pela sigla R&S, está cada vez mais constante, principalmente a partir do crescimento e desenvolvimento do ensino superior no país.

Segundo o Ministério da Educação, tratado posteriormente como MEC, em 2014 o Programa Universidade Para Todos (PROUNI) teve mais de trezentas mil bolsas, enquanto que o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) cresceu atingindo mais de seiscentos e sessenta mil estudantes. No ano posterior, o Sistema de Seleção Unificada (SISU) teve o curso de Administração como o de maior número de inscritos, com mais de trezentos e doze mil inscritos para sete mil e quinhentos e quarenta e uma vagas em universidades públicas, fazendo uma relação de quase quarenta e dois candidatos por vaga.

Desta forma é pertinente pesquisar sobre o processo de recrutamento e seleção de profissionais da educação em Instituições de Ensino Superior, tratado ao longo do texto pela sigla IES, pois a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL. Lei nº 9.394, 1996), tratado ao longo do texto pela sigla LDB, não especifica claramente as características que os docentes do ensino superior devem possuir, sendo que nos outros níveis de ensino, a figura do docente é mais profundamente detalhada (Morosini, 2000).

Alguns autores definem o perfil do professor universitário, como Simon Schwartzman e Elizabeth Balbachevsky (1997), que especificam o docente em três tipos de perfis a) professor ideal: um profissional bem formado, gerador de novos conhecimentos, com o perfil de pesquisador e cientista, que consegue transmitir o conhecimento criativo, independente e crítico, tendo essa liberdade de trabalho; b) professor pouco valorizado: é formado por um sistema antigo de licenciatura, que só transmite as informações, é pouco motivado, possui uma carga horária de aula elevada para ajudar na remuneração e normalmente ocupa aos poucos a periferia do ensino superior em expansão; c) professor de universidade pública: é o professor universitário que tem um serviço estável e integral, mas não tem condições de trabalho e desempenho profissional igual ao do primeiro grupo.

Para Gil (2001) a escolha do candidato é uma decisão bastante complexa. Não é apenas uma escolha baseada no quanto o perfil do candidato é aderente aos requisitos do

cargo. Requer também uma previsão do comportamento do candidato em situações do dia-a-dia do trabalho, na docência isso seria contratar professores que tenham formação acadêmica adequada para o conteúdo que irá lecionar, ou seja, associar as metas de aprendizagem dos estudantes com o papel e a influência do professor (Esteves, 2008).

Partindo desta explanação, este estudo levanta o seguinte problema: como ocorre o processo de R&S de professores do curso de Administração em uma instituição de ensino superior pública e uma instituição privada? Portanto, como objetivo geral, o presente trabalho visa analisar o sistema de recrutamento e seleção de docentes do curso de Administração do Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura (ICEC) e da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), identificando as particularidades do processo de R&S de cada instituição e comparando-as entre si.

Esta pesquisa justifica-se pela influência do docente na formação de cidadãos que construirão a sociedade em que vivem, analisando de modo sistêmico, é importante que haja uma relação próxima entre a IES com a sociedade e o mercado, já que devem prover resultados por meio dos serviços educacionais através do ensino, pesquisa e extensão (Casarin, 2008). No ambiente acadêmico, a contratação de um docente capacitado, traz grande valor à Instituição. Dado que o governo criou, em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que atua até hoje avaliando as instituições de ensino superior, através de aspectos como ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros pontos relevantes.

2. Administração de Recursos Humanos

Segundo Caravantes (2005) a Escola de Relações Humanas teve o intuito de demonstrar a relação do homem em grupo e como essa inter-relação era fundamental para a empresa conseguir alcançar os resultados esperados. Para Oliveira (2012) a Administração de Recursos Humanos é importante, pois estão ligadas as pessoas, que é o fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização. Essas relações de trabalho entre empresa e o funcionário sofreram mudanças nas últimas décadas.

As múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional (na prática e na sua teorização) que, por sua vez, impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação de recursos humanos do “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas”(BOOG, 2002, p. 81).

Visando isso, a área de RH deve prever as mudanças que ocorrem no mercado, tendo em vista sempre às necessidades do negócio, agindo de maneira proativa e empreendedora (Boog, 2002). Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) o sistema de Recursos Humanos é aberto, pois tem relação com o ambiente externo e interno. Para Marras (2011) os subsistemas que compõem a administração operacional de recursos humanos são:

- a) recrutamento e seleção;
- b) remuneração;
- c) benefícios;
- d) treinamento e desenvolvimento;
- e) avaliação de desempenho;
- f) departamento de pessoal;
- g) higiene e segurança do trabalho;
- h) serviços gerais;
- i) contencioso trabalhista e assistência social;
- j) relações trabalhistas.

Nota-se que a área de RH engloba vários fatores dentro da organização.

O enfoque multidisciplinar da atividade de RH é justificado em função da variedade de problemas e desafios com que a gestão de pessoas se defronta a cada momento – entrevistas de admissão ou demissão de funcionários, treinamentos, medição de conflitos, reivindicações, encargos, etc.-, além dos problemas de ordem social política e econômica, tendo, portanto, o sistema de RH da empresa de se adaptar à nova situação (Carvalho *et al.*, 2012, p. 7).

Para Ávila (2015) esta área é relevante a organização, pois envolve todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída, essa gestão de pessoas é responsável pelo abastecimento, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2002) existem seis processos que envolvem a Gestão de Pessoas, que são os seguintes:

- a) Processo de Agregar Pessoas: recrutamento e a seleção de pessoas;
- b) Processos de Aplicar Pessoas: desenho organizacional e a avaliação de desempenho;
- c) Processos de Recompensar Pessoas: remuneração e benefícios;
- d) Processos de Desenvolver Pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas;

- e) Processos de Manter Pessoas: segurança, qualidade de vida e relações sindicais;
- f) Processos de Monitorar Pessoas: banco de dados e sistemas de informações

2.1 O Subsistema de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e o da seleção são abordados juntos, mas não são sinônimos para serem interpretados iguais, cada um possui o seu conceito. As políticas de R&S têm que ser claras, para facilitar todo processo de procurar e avaliar os candidatos, esse procedimento é importante porque direcionam essa atividade de procura profissional, calibrando a qualidade na formação da organização desde seu primeiro momento (Boog, 2002, p. 166). O recrutamento é realizado como um procedimento, que tem a função de informar os candidatos sobre a empresa e as qualificações necessárias para a vaga disponível, sendo a ligação entre a empresa e o mercado de trabalho (Bohlander & Snell, 2010).

Para Carvalho *et al.* (2012) o processo de recrutamento tem que ser bem elaborado, para que evite prejuízos à empresa, por isso é necessário saber utilizar os recursos financeiros disponível, contratando as fontes certas para conseguir atrair pessoas qualificadas para a vaga.

O recrutamento ocorre através de fontes, que são as áreas exploradas pelo departamento de RH para atrair candidatos ao processo seletivo da empresa, é necessário identificar quais fontes vão atrair mais concorrentes, pois umas conseguem abranger mais um público específico do que outras tudo dependem do determinado tipo de vaga que está disponível (Carvalho, 2008; Decenzo & Robbins, 2001).

De outro modo, o recrutamento poderá ser dividido entre interno ou externo a organização. O recrutamento interno é a movimentação dos empregados entre diferentes cargos na organização (Milkovich & Boudreau, 2000). Para Marras (2011), o recrutamento interno beneficia os próprios recursos da organização, informando as vagas em aberto e as características exigidas, por meios de comunicação existentes.

Essencialmente, o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros, os seguintes pontos: transferência de empregados; promoções de colaboradores; programas de desenvolvimento de RH; planos de carreira funcional. (Carvalho, *et al.*, 2012, p. 105).

Já o recrutamento externo é o processo de captação de pessoas no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Deve observar duas variáveis estratégicas, sendo o tempo e o custo. É importante definir quanto tempo vai ser necessário para divulgar a vaga e quantos de recursos financeiros vão

estar disponíveis (Marras, 2011). A Figura 1 apresenta brevemente as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.

Tipo de recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Interno	É mais rápido; É mais barato; Oferece oportunidades de crescimento para o “pessoal da casa”; Motiva o funcionário aproveitado e os demais funcionários.	Impede a “injeção de sangue novo”; Não permite renovação dos recursos humanos; Não permite absorção do <i>know-how</i> de empresas concorrentes ou outras empresas; Nem sempre você encontra pessoas realmente em condições de assumir as novas funções.
Externo	Traz “sangue novo”; Renova e enriquece os recursos humanos da empresa; Aproveita pessoal já desenvolvido por outras empresas.	É mais demorado; É mais caro; O conhecimento sobre o candidato é menor; Desmotiva o candidato interno.

Figura 1 – Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

Fonte: Ribeiro, 2012, p.45.

O quadro demonstra os pontos fortes e fracos de cada tipo de recrutamento, para realizar a escolha do mais vantajoso, vai depender da necessidade da organização naquele momento, o tempo que tem disponível, os recursos financeiros, entre outras variáveis que podem ocorrer. Nota-se que o recrutamento exige cuidados, pois não é apenas divulgar as vagas, envolve todo um processo, por isso é importante a realização de um planejamento. (Cocenza & Costa, 2009), no processo de seleção não é diferente, é o subsistema que atua como um filtro, selecionando apenas as pessoas que têm o perfil desejado ao cargo para que possam ingressar na organização (Chiavenato, 2005).

A escolha dos integrantes de uma equipe sempre está submetida a fatores implícitos ou explícitos, objetivos ou subjetivos, que define quem será ou não contratado. Nem todos esses fatores poderão ser claramente expostos: há aqueles relacionados com empatia ou com emoção, que são difíceis de reconhecer, mensurar ou mesmo controlar. Mas os que podem ser explicitados e não ferem os direitos constitucionais deverão compôr políticas corporativas e ser amplamente divulgados. Com isso reduzirá o número de não-acerto na seleção de pessoal, evitando desperdícios de tempos e recursos e, principalmente, frustração de expectativas de eventuais candidatos ou apresentadores (Boog, 2002, p. 167).

A seleção tem como finalidade escolher o candidato mais qualificado profissionalmente para execução de determinado trabalho, entre os que foram recrutados durante a primeira fase do processo de R&S (Carvalho, 2000; França, 2014). Para Santos (1973 *apud* França, 2014) a seleção tem de avaliar as expectativas do candidato com as da

empresa, verificando se a organização oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento para candidatos que tem maiores habilidades e se tem treinamento necessário para capacitar os candidatos com menores habilidades, se ambas as partes não atender essas necessidades, poderá gerar tensão, estresse e ansiedade.

Não é só a experiência e o conhecimento do trabalho que a seleção analisa: conhecer a personalidade do candidato é muito importante, por isso que são utilizados na maioria das vezes os métodos psicométricos. Para França (2014) as principais técnicas utilizadas no processo seletivo são:

a) entrevistas: é um encontro entre o entrevistado e o entrevistador, seja pessoalmente, por telefone ou pela internet, onde o entrevistador realiza algumas perguntas a fim de colher informações relevantes sobre o entrevistado.

b) provas de conhecimentos: é uma prova para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos normalmente exigidos pelo cargo.

c) testes psicológicos: são realizados alguns testes de personalidade para avaliar o comportamento do candidato.

d) técnicas vivenciais: são criadas situações que ocorrem no dia a dia no ambiente de trabalho, para analisar como o candidato interage a essas ocasiões.

e) avaliação de saúde: é realizada uma avaliação médica para verificar se o candidato está ou não apto para desempenhar o cargo.

Abordados os conceitos gerais de recrutamento e seleção, segue como ocorrem esses processos no setor público.

2.2 Breves definições de Recrutamento e Seleção no Setor Público

O processo de R&S no órgão público está inserido em um macroprocesso da administração de recursos humano, com isso para iniciar o procedimento é necessário a instituição informar a necessidade de pessoal, sendo que normalmente essas vagas surgem por meio da aposentadoria de um servidor, exoneração ou recolocação de mão de obra, (Bergue, 2007). Para Bergue (2007) as seguintes fases do recrutamento no setor público são:

a) Identificar a necessidade da vaga.

b) Analisar a existência legal de vaga.

c) Elaborar e publicar o edital de abertura do concurso.

d) Processo de inscrições.

e) Homologar as inscrições, sendo a etapa final do recrutamento.

f) Processo demonstrado conforme a figura abaixo:

O processo de recrutamento é diferente no setor público, onde a única fonte oficial utilizada para divulgar o edital é o Diário Oficial da União, tratado ao longo do texto pela sigla DOU, o edital contém todas as informações necessárias para a realização do concurso, informando as atribuições, o salário, carga horária, local de trabalho, entre outros dados fundamentais e é elaborado pelos Gerentes de Recursos Humanos de cada órgão.

Atualmente o processo de seleção de docentes de uma IES pública é realizado através do concurso público, conforme consta na LDB (BRASIL, 1996) em seu artigo 67, no inciso I que informa o ingresso, que será exclusivamente por concurso público de provas e títulos. Segundo Miranda (2008) o concurso é uma decorrência dos princípios da isonomia, igualdade e moralidade administrativa. Todo o processo que regulamenta o concurso público, consta na Lei nº 8112 (BRASIL, 1990), sendo um ato normativo ordinário que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas (LEI 8112 de 11/12/1990).

A Constituição Federal (BRASIL, 1988, artigo 37), informa que podem acontecer contratações temporárias e/ou excepcionais, se for de interesse público. Com isso o método do processo de seleção pode ser diferente do que ocorre no concurso público para provimento de cargos efetivos. Esses tipos de contratação são de admissão provisória, não havendo estabilidade ou equiparação de carreira em relação àqueles aprovados em concurso. Nesse caso é realizado um contrato com um período determinado, que pode ou não ser renovado pelo o mesmo período.

Conforme o tipo de regime jurídico a que estará filiado o servidor, modificam-se as condições de sua dispensa: se celetista, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), poderá ser dispensado por justa causa ou sem justa causa; se em regime especial, contratado por atividade temporária, será dispensado ao fim do tempo predeterminado; se estatutário, adquire o instituto da estabilidade após o estágio probatório de dois ou três anos, conforme previsto em lei, tornando-se mais

difícil sua dispensa. Todos esses casos, porém, têm suas circunstâncias previstas em lei [...] (Oliveira, 2011, p. 68).

Após a identificação e descrição dos conceitos fundamentais para formação conceitual da pesquisa, por meio da fundamentação metodológica, seguiu-se para a definição das etapas da pesquisa, bem como o delineamento metodológico, apresentadas a seguir.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa, considerada como sendo um estudo de comparativo que aborda duas instituições de ensino superior, sendo uma pública e a outra privada, a partir de uma pesquisa de abordagem qualitativa, realizando um aprofundamento da compreensão dessas organizações em relação ao processo de R&S, sem manipulação do pesquisador nos ambientes trabalhados e sem representatividade numérica (Gerhardt & Silveira, 2009; Prodanov & Freitas, 2009). Quanto aos fins, é classificada como exploratória, porque sonda nos casos avaliados o processo de R&S, envolvendo também levantamento bibliográfico, documental e entrevistas em profundidade (Prodanov & Freitas, 2009; Gil, 2007).

No estudo de casos comparativos (Prodanov & Freitas, 2009), coletaram-se as informações relevantes sobre duas IES por meio da análise dos processos de R&S para o cargo de docentes do curso de Administração. A primeira etapa do estudo consistiu de modo geral em análise documental, averiguando os principais indicadores quanto ao processo de recrutamento nas instituições. Em seguida, visando aprofundamento e também atender aos objetivos da pesquisa, realizaram-se entrevistas com os gestores/membros do processo de seleção, a partir das constatações realizadas na pesquisa documental.

As entrevistas foram realizadas a partir de um instrumento de coleta de dados, sendo utilizado um roteiro semiestruturado composto de dezenove questões. Algumas perguntas foram dirigidas apenas a instituição pública e outras a privada, dada a natureza do seu tipo específico de R&S. Outras foram dirigidas as duas instituições. Além disso, o roteiro é composto por três blocos de perguntas. O primeiro bloco abordava o perfil do entrevistado, o segundo com perguntas relacionadas ao processo de recrutamento e o último bloco abrangia o processo de seleção. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para que fosse realizada análise do conteúdo.

O estudo tem um recorte temporal como de corte transversal, já que os dados foram coletados em apenas um ponto no tempo. A pesquisa documental iniciou-se com a análise do

período entre o ano de 2011 e até o ano de 2016, enquanto que as entrevistas com os participantes foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2017.

Em relação aos entrevistados, a escolha foi intencional e não-aleatória. Isso porque se deu predileção na instituição pública para os docentes que participaram em maior quantidade de bancas de concurso ou para aqueles que tenham sido membros daquelas temporalmente mais recentes. Ao todo, foram entrevistados quatro professores do Departamento de Administração da UFMT, três deles ativos e um aposentado.

No outro caso, uma instituição de ensino privado, entrevistou-se duas profissionais, sendo uma a Coordenadora do Curso de Administração da instituição e outra a Gestora de Recursos Humanos. As entrevistas e os dados dos entrevistados são descritos na tabela abaixo:

Entrevista e data de realização	Instituição	Cargo	Idade	Tempo no exercício da função	Titulação
1 16/02/2017	UFMT	Professora efetiva	38 anos	6 anos	Doutora
2 16/02/2017	UFMT	Professora efetiva	60 anos	39 anos	Doutora
3 15/02/2017	UFMT	Professor efetivo	49 anos	15 anos	Doutor
4 17/02/2017	UFMT	Professora Aposentada	59 anos	39 anos	Doutora
5 16/02/2017	ICEC	Coordenadora do curso de administração	45 anos	06 anos	Mestre
6 16/02/2017	ICEC	Assistente de departamento de pessoal	49 anos	09 anos	Especialização

Figura 2 – Dados dos entrevistados

Em geral as entrevistas duraram cerca de 20 minutos cada uma. Os entrevistados, de modo geral, atuam ou atuaram em algumas das etapas do processo de R&S das instituições.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos por meio da coleta dos dados da pesquisa, através de análise documental e das entrevistas com os participantes selecionados para o estudo. As categorias de análise estão separadas de acordo com cada caso investigado, sendo inicialmente apresentado o processo de recrutamento e seleção da Universidade Federal de Mato Grosso e posteriormente do Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura.

4.1 O processo de Recrutamento e Seleção em uma Universidade Federal

A primeira etapa da análise e discussão dos resultados do processo de R&S na Universidade Federal foi realizada uma análise documental através dos editais de concurso públicos para docentes de ensino superior publicados no Diário Oficial da União – DOU, que é a principal fonte de recrutamento do setor público.

Com o intuito de analisar os últimos seis anos, nota-se que a UFM realizou oito concursos público para o cargo de docente do curso de administração, com um total de oito vagas e dez candidatos classificados, conforme a tabela abaixo.

Concurso	Edital	Ano	Vagas	Regime	Candidatos inscritos	Candidatos classificados	Número de vagas
Concurso Docente 2011	Edital n°. 003/PROAD/S GP/2011	2011	01 AC	40h DE	02	01	01
Concurso Docente 2011/2	Edital n°. 006/PROAD/S GP/2011	2011	01AC	40h DE	11	03	01
Concurso Docente 2012/1	Edital n°. 002/PROAD/S GP/2012	2012	01 AC	40h DE	01	0	0
Concurso Docente 2012/2	Edital n°. 005/PROAD/S GP/2012	2012	01 AC	40h DE	10	05	01
Concurso Docente 2014/2	Edital n°. 19/PROAD/SG P/2014	2014	01 AC	40h DE	21	0	0
Concurso Docente 2015/1	Edital n°. 05/PROAD/SG P/2015	2015	01PCD	40h DE	01	0	0
Concurso Docente 2015/2	Edital n°. 10/PROAD/SG P/2015	2015	01 AC	40h DE	25	01	01

Figura 3 – Concursos públicos realizados na UFMT no período de 2011 a 2016.

Nota. AC – ampla concorrência; PCD - pessoa com deficiência; DE – dedicação exclusiva.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ao analisar o quadro acima nota-se que durante esses seis anos existiram três concursos que não obteve nenhum candidato aprovado. No ano de 2012/1 houve um candidato inscrito, 2014/2 foram vinte e um inscritos e 2015/1 apenas um inscrito. Nesses últimos seis anos ao total de setenta e um candidatos inscritos para apenas dez aprovados, sendo uma proporção da taxa de sucesso de sete inscritos por vaga. Com base nesse levantamento umas das perguntas roteiro foi elaborada a fim de identificar o que os candidatos mais erram no processo de seleção.

Desses oitos concursos todos foram para vagas para o regime de Dedicção Exclusiva, que significa que o docente fica proibido de exercer qualquer atividade remunerada, conforme consta na Lei 5.539 (BRASIL, 1968, artigo 18), dentro dessas vagas teve uma vaga para candidato PCD – pessoa com deficiência no concurso de 2015/1 que teve um inscrito, na Constituição Federal (BRASIL, 1988) no artigo 37, inciso VII cita que deve existir um percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência, caso não houvesse nenhuma pessoas inscrita, a vaga seria aberta para ampla concorrência, conforme consta no edital nº. 05/PROAD/SGP/2015 item 8.17.

A segunda etapa da investigação tratou sobre coletar as percepções dos professores do departamento de administração e os gestores da área de RH. A partir das entrevistas, verificou que o mercado profissional de professores do curso de Administração está em expansão, com o aumento de novas turmas do curso de administração (MEC,2014), conforme observa nas falas transcritas:

[...] acredito que há boas perspectivas (Entrevistada 1).

Olha eu acho que está em crescimento, o volume de crescimento tem muita procura por profissionais qualificados, novas instituições chegando né, mas exigência por conta da do MEC da qualidade dos cursos, então eu creio que está mais exigente, o mercado está mais exigente, mas está em crescimento sim, quem é um bom profissional tem grande espaço no mercado NE (Entrevistado 3).

Em relação à Instituição de Ensino Superior, segundo o Ranking Universitário Folha 2016 divulgada através do site Folha UOL, a UFMT está classificada em 34º (trigésimo quarto) lugar, entre 195º (centésimo nonagésimo quinto) instituições avaliadas entre públicas e privadas. A partir disso os entrevistados foram questionados sobre o que eles acreditam que atrai os candidatos a serem docentes dessa universidade. Entre as falas, de modo geral, identificaram a oportunidade de seguir carreira acadêmica, a referência familiar que valoriza a instituição e a oportunidade de capacitação que oferece. Conforme as falas transcritas da Entrevistada 1 e 4:

É uma instituição federal e uma boa oportunidade para seguir uma carreira acadêmica (Entrevistada 1).

Olha acho que é a liberdade para trabalhar né, a seriedade que a universidade tem com relação aos funcionários de um modo geral e na docência também, [...] assim acho que a universidade ela tem uma liberdade para o trabalho e ela tem uma liberdade para capacitação [...] a gente vai se capacitando ao longo do o tempo da gente aqui dentro (Entrevistada 4).

O meio utilizado para recrutar docentes para uma IES pública é realizado por meio do edital que é divulgado no DOU, contendo todas as informações do concurso. Visto isso foi questionado aos professores quais as vantagens e desvantagens que eles observam nessa forma de recrutamento. Nas respostas, em unanimidade relataram mais as vantagens desse processo por cumprir os princípios de legalidade, publicidade e transparência, conforme consta no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL,1988). Dessa forma, qualquer pessoa do Brasil pode ter acesso e vir a concorrer à vaga. Com base nas respostas por meio dessa pergunta, uma situação foi abordada por alguns dos docentes, eles relataram que alguns doutores presentes para realizar a prova são de outros estados. Conforme relatado abaixo:

[...] hoje temos no quadro profissional, profissionais do estado da Bahia, profissionais do estado do Paraná, do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, de São Paulo e do Paraná, então hoje o nosso departamento tem uma mescla [...] porque nós não temos professores doutores aqui no estado de Mato Grosso, então temos que buscar em outros centros [...] (Entrevistada 2).

[...] traz profissionais de outros estados também né e pessoas com do nível e uma qualificação maior, então ela acaba atraindo profissionais que se formaram em outros estados [...] (Entrevistado 3).

O Estado de Mato Grosso hoje não oferece oportunidades para os docentes continuarem se especializando nos níveis de Mestrado e Doutorado em Administração. Nesse caso, acabam indo para outro Estado se especializar. Isso de alguma forma prejudica o processo de recrutamento já que torna mais restrito.

Como a maioria dos entrevistados possuem mais de dez anos de profissão, foi indagado através da experiência que tem, como eles definiriam o perfil de um docente do curso de Administração. Entre as observações, a importância de o professor ter conhecimento técnico na disciplina que irá ministrar aula, habilidade na docência, sempre continuar qualificando e conhecer as empresas na cidade que vive para trazer conteúdos conforme a realidade da região, como destacados nas falas abaixo:

Que goste de estudar, que tenha titulação, que goste de estudar e que tenha habilidade em docência porque não basta o conhecimento técnico [...] (Entrevistada 2).

Ah ele tem que conhecer a realidade regional, acho que ele tem que entender o contexto regional dos micros e pequenas empresas, ele tem que estar entendendo das

boas práticas contemporânea de liderança e conhecer as ferramentas de gestão como um todo né, as modernas ferramentas de gestão, entender o contexto de Mato Grosso, economia, conhecer a realidade local é importante [...] (Entrevistado 3)

O perfil do docente de administração e uma pessoa capacitada em termos de conhecimento técnico né ele deve conhecer a disciplina ou as disciplinas que ele se propõe [...] ele precisa ter esse conhecimento técnico apurado né [...], além disso, ele precisa ser uma pessoa que tenha habilidade técnica didática [...] porque a gente sabe que isso se aprende, mas ele precisa saber passar esse conhecimento técnico [...] (Entrevistada 4).

É fundamental o professor saber trabalhar em conjunto a teoria com a prática, infere-se a importância de contratar professores que além de saber lecionar o conteúdo, tenham experiências nessas áreas e sabem transmitir conforme a realidade dos alunos (ESTEVEZ, 2008). As etapas do processo de seleção de uma IES públicas são realizadas através de provas e provas de títulos (BRASIL, Lei 8112, 1990). Os entrevistados detalharam o processo.

Normalmente a primeira fase consiste numa prova escrita que é eliminatória, a segunda fase é uma prova didática que também é eliminatória e a última etapa é a prova de títulos que tem caráter classificatório (Entrevistada 1).

[...] primeira coisa documentação, documentação pessoal, titulação, experiência profissional todos são definidos pela instituição do docente então tem pontuações que são definidas pela instituição existe uma resolução que define exatamente essas pontuações, não é os membros da banca que faz o critério, o critério já foi estabelecido pelo conselho [...] então todos os critérios são feitos pela instituição. Documentação pessoal, titulação, experiência profissional, vem à prova que seria a prova da temática, requerida se é finança tem a ver com finança, referencial teórico, prova didática (Entrevistada 2).

Apesar de terem que seguir a legislação, foi apurado se essa forma de seleção é suficiente, os entrevistados descreveram pontos que são interessantes para serem incluídos, como os relatos abaixo:

Eu acredito que ela é eficaz tendo em vista que se passa por esses critérios todos, mas o que gente observa que um profissional ao ser selecionado, ele ainda precisa conhecer, o tramite institucional, mas isso é com o tempo ele vai conseguindo absorver isso porque uma instituição federal ela não pode abrir mão do tripé, ensino pesquisa e extensão, tem que fazer as três coisas, e agora a inovação tem que ser um profissional inovador de proporcionar algo inovador (Entrevistada 2).

[...] é necessária essa fase em que conseguisse verificar mais referências dele né, documentais que eu sinto que no processo seletivo acho falho né[...] então no dia da apresentação oral, dá uma aula, devia ter um espaço para ele fazer uma apresentação oral de um projeto de ensino dele, um projeto de pesquisa, desse jeito tem como avaliar. Ele só dá uma aula, não tem condições de apresentar um projeto né, um projeto de melhorias para a instituição, o edital pede que ele dê aula, isso é gravado e filmado e a banca não pode fazer outra pergunta se não dá aula, podia ter um processo que ele trouxesse novidades para a instituição, um projeto de pesquisa, mas não tem esse espaço para ele defender e apresentar né (Entrevistado 3)..

Nota-se que o processo de seleção no ponto de vista dos entrevistados, necessita de melhorias, como na parte documental e na aula teste. É necessário nas etapas de seleção abordar temas que o candidato consiga trabalhar em cima da ideia de ensino, pesquisa e extensão (Casarin, 2008). A educação precisa ser ensinada em cima desse tripé, pois se torna um método antiquado trabalhar o ensino e/ou a extensão separadamente da pesquisa (Siqueira, 2012). O Entrevistado 3 aponta uma sugestão para melhorias do processo de seleção, conforme relato abaixo:

Eu acho que sim, é necessária essa fase em que conseguisse verificar mais referências dele, documentais que eu sinto que no processo seletivo acho falho, porque a gente só conhece o candidato no dia da apresentação oral, e então no dia da apresentação oral dá uma aula, devia ter um espaço para ele fazer uma apresentação oral de um projeto de ensino dele, um projeto de pesquisa, desse jeito tem como avaliar, ele só dá uma aula, não tem condições de apresentar um projeto né, um projeto de melhorias para a instituição, o edital pede que ele dê aula, isso é gravado e filmado e a banca não pode fazer outra pergunta se não dá aula, podia ter um processo que ele trouxesse novidades para a instituição, um projeto de pesquisa, mas não tem esse espaço para ele defender e apresentar (Entrevistado 3).

Para avaliar a eficiência do processo quando o candidato assume o concurso, ele ainda passa por um estágio probatório onde a sua aptidão e capacidade é avaliada por esse período, considerando os fatores de assiduidade, disciplina capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, Lei 8112, 1990). Abordado pela Entrevistada 2:

Não própria lei diz que ele tem três anos de avaliação, então existe no departamento, na faculdade, isso por lei também, uma comissão que faz essa avaliação, desse profissional, então ele é avaliado anualmente durante três anos para depois ele se tornar efetivos, então não é simplesmente, seleção, ele passa por um processo anualmente, a comissão avalia todas as atividades desse profissional. Ele faz essa

avaliação, porque durante três anos ele é avaliado, faz relatório inclusive é passado no colegiado se ele fica ou ele não fica (Entrevistada 2).

O processo de seleção não acaba na homologação do concurso com o candidato aprovado, ele ainda é avaliado por um período e só depois de passar pelo estágio probatório que o professor estatutário tem a estabilidade, sendo assim mais difícil sua dispensa (Oliveira, 2011). Conforme foi abordado anteriormente no quadro 3, dos oito concursos realizados, três não tiveram candidatos aprovados, com isso foi indagado aos entrevistados qual etapa do processo de seleção que os candidatos mais erram, conforme os relatos abaixo:

Muitos candidatos são eliminados na prova escrita (Entrevistada 1).

Eu acredito que não leiam o edital, eles acreditam que venham aqui apresenta alguma documentação como já ocorreu e acredita que vão passar [...] é a falta de leitura, e falta de perceber com maior seriedade o processo de seleção de uma Universidade Federal, não é tão simples assim tem os critérios estabelecidos tanto que alguns já vieram e foram reprovados, nós tivemos casos que num concurso aonde nos reprovamos todos, todos os candidatos foram zero, porque não tem capacidade técnica, não tem capacidade didática, e não é porque estou precisando, que tenha uma vaga, não sou obrigada a contratar, não vou contratar dei zero pra todo mundo e ninguém foi aprovado ter feito um novo recrutamento pra outras pessoas [...] (Entrevistada 2).

Eu acho que é a apresentação oral mesmo né, a didática eo planejamento de aula acho importante e a didática de ensino, a postura dentro da sala de aula eu acho que são fundamentais (Entrevistado 3).

No plano de aula, de não fazer um plano de aula correto né e acabam por dar uma aula em um processo de seleção, sem organizar um plano de aula com qualidade, então a gente tem vários exemplos de pessoas tem trinta e cinco minutos para dar aula e quer falar de marketing em uma aula só, do livro inteiro de marketing em uma aula. Então faltou conhecimento, faltou organização (Entrevistado 4).

Olha depende tem candidato que fica muito nervoso na hora da aula e se esquece de fazer coisas que deveria ser no automático, teria que chegar distribuir o plano de ensino, ligar todo o equipamento e às vezes ele não dá conta, porque ele fica nervoso, ele não testou ou chegou em cima da hora, então assim o que eu vejo o que mais pega mesmo e o nervosismo é a falta de fazer algum exercício, ou alguma coisa que tranquilize esse candidato para que ele mostrar o que ele sabe ele sabe realmente mostrar (Entrevistado 5)

Conforme as falas inferem-se que os candidatos precisam se preparar melhor na etapa de seleção, falta planejamento, controle emocional e organização do tempo. É nessa etapa que tem que evitar erros, pois ela tem a finalidade de selecionar o melhor candidato, o mais preparado. (Carvalho, 2000; França, 2014).

Abordando sobre os professores especificamente do curso de administração, foi perguntado aos entrevistados se eles consideravam se essas exigências de formação dos candidatos são condizentes com a realidade do curso, todos informaram que sim. O colegiado do curso que define o perfil da vaga e organiza a emenda das disciplinas do departamento. Como exemplo tem o próprio caso da Entrevistada 2 que entrou na primeira turma do curso de Administração na UFMT e hoje é professora da instituição, segue relato abaixo:

Sim, o edital é formulado segundo as nossas necessidades, e da vacância, se eu tenho uma vaga de finanças então é estruturada na área de finanças[...] eu sou da primeira turma, sou o exemplo vivo que é possível, e comigo no departamento eu tenho meus ex-alunos que são professores, tanto quanto eu e então nós recebemos nossos ex-alunos[...] (Entrevistada 2).

A entrevista teve a mesma pergunta para as duas IES e algumas específicas para cada instituição, a seguir serão analisadas as respostas da instituição privada.

4.2 O processo de Recrutamento e Seleção em uma Instituição de Ensino Superior Privada

Com o intuito de analisar primeiramente os documentos sobre os processos de recrutamento e seleção fornecidos pela instituição, nota-se que no período de 2011 a 2016 foram realizados vinte e oitos processos no total. A falta de oportunidade de continuar especializando na área da Administração, também foi abordado pela coordenadora do curso, que atualmente está fazendo Mestrado na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Conforme o relato abaixo:

Ah o mercado profissional, na área de administração está meio devagar, porque o estado não oferece mestrado nem doutorado né, aqui no máximo que você tem é uma especialização então os professores, por exemplo, eu tive que ir para fora porque eu poderia até fazer um mestrado na área de educação, doutorado na área de educação, mas não é o meu perfil na área da educação, então tive que ir para campo grane, tive que ir pra são Paulo, para eu poder me qualificar, porque se eu não me qualifico, eu fico fora do mercado que vai outros professores que tem mais condições para poder se locomover da região, além de você pagar mensalidade, você ainda tem que pagar passagem e hospedagem, então não fica barato para você

qualificar, então aqui em Mato Grosso em geral né ainda é carente em relação a esse tipo de profissional. Quer dizer que você vai contratar só tem especialização, é difícil você achar um professor na área de administração porque aqui não tem mestrado e nem doutorado na área de administração (Entrevistada 5).

A gestora de RH tem uma pequena participação no processo de recrutamento de docentes, sendo que quem mais atua é a coordenadora, conforme as falas. As fontes de recrutamento utilizadas pela IES são as indicações, as mídias sociais e o banco de dados interno (Marras, 2011), segundo os relatos abaixo:

[...] funciona da seguinte maneira, quando eu preciso de algum professor, por exemplo, na área de matemática que é bem carente você achar um professor. Eu entro em contato com os professores que já são da casa, tanto do curso de administração, tanto quanto aos outros cursos se tem um professor da casa que possa dar a disciplina voltada para a matemática, se não tem aí eu pergunto para esse professor se ele conhece alguém né, que tenha o conhecimento, que tenha a pratica da docência para eu poder estar entrevistado[...] (Entrevistada 5).

O departamento de pessoal recebe os currículos através do site da empresa, *e-mail* e os que são entregues diretamente na instituição [...] (Entrevistada 6)

O departamento de RH não interfere no processo de recrutamento, sendo realizada principalmente pela coordenadora do curso a maior parte do procedimento de R&S determinando o tipo de vaga que está disponível e o perfil desejado (Decenzo & Robbins, 2001). Quanto questionadas sobre as vantagens e desvantagens que consideravam nessa forma de recrutar pessoas, foram levantados alguns pontos importantes, como a falta de recursos para ampliar as fontes de recrutamentos para atrair mais pessoas (Carvalho, 2008). Outro ponto é a relação de hierarquia nas instituições, infere-se que não levam em conta todo o planejamento e procedimento necessário para realizar o recrutamento e a seleção, não reconhecendo a complexidade que envolve a escolha dos candidatos (Gil, 2001). Conforme revelado pelas entrevistadas:

A desvantagem é que não tem verba disponível para ampliar as fontes de recrutamento, como colocar em sites de empregos, entre outras fontes (Entrevistada 6)

[...] às vezes a gente é obrigada a contratar professor porque alguém indicou, alguém acima, maior que o meu cargo, aí eu tenho que contratar essa é a desvantagem, porque as vezes não tem perfil e acaba pecando dentro da sala de aula[...] mas quando sou eu que contrato que analiso, que avalio, não tem nenhuma desvantagem,

só a única a desvantagem é essa as vezes vem um ordem em relação a minha hierarquia maior que eu, ai eu tenho que contratar e geralmente esse tipo de contratação dá problema (Entrevistada 5).

As etapas do processo de R&S têm que ser bem elaboradas, para direcionar as atividades a serem realizadas, visando conseguir alcançar o objetivo que é ter pessoas com o perfil desejado ao cargo (Chiavenato, 2005). Os motivos levantados sobre o candidato escolher essa IES para ministrar aula e não outra, no ponto de vista da gestora de RH é pelo comprometimento que a organização tem em cumprir com suas obrigações de efetuar o pagamento de salário dentro do prazo estabelecido e recolher os tributos.

Olha a maioria dos professores falam do comprometimento da instituição de pagar sempre em dia e recolhimento dos impostos corretos (Entrevistada VI).

Quanto ao perfil esperado de um docente do curso de administração, a coordenadora foi direta em apontar que o profissional tem que ter conhecimento na área de administração e que não tenha “preguiça de estudar”, segue o relato abaixo:

Que ele tenha conhecimento na área de administração, porque hoje às vezes o professor chega aqui e fala assim: “Ah eu só dou aula em processo organizacional, eu não dou aula em teoria geral de administração, só dou aula em processo organizacional. Porque até hoje eu só ministrei aula em processo organizacional, eu não tenho conhecimento em teoria geral da administração”[...] você é administrador e está dentro da área da administração, porque que você não vai ter o conhecimento, então o administrado ele não pode criar barreiras, o administrador hoje no mercado de trabalho exige que supere as barreiras que possam existir no seu caminho, porque senão você está fora do mercado. [...] com esses professores que estou aqui hoje não tive problemas, mas anteriormente sim “Ah eu não vou dar essa disciplina porque eu nunca dei, porque eu já fiz mestrado, já fiz doutorado, eu não tenho que ficar estudando”, mas o professor de administração tem que ter a cabeça mais aberta e superar essas barreiras, se não ele deixa de ser administrador (entrevistada 5).

Durante a seleção é necessário reconhecer as expectativas da empresa em relação ao candidato e se a do candidato é compatível com a da empresa. É importante que esses pontos estejam alinhados, para evitar que ocorra desentendimento que prejudique a relação empregado e empregador (França, 2014). O processo de seleção que visa escolher melhor candidato para atender as necessidades da instituição, a IES conta com duas etapas: a entrevista e a aula teste.

[...] eu marco uma entrevista, após a entrevista dependendo do candidato, aquele que eu achei que está mais voltado para o perfil do que eu preciso dentro da instituição aí

eu já marco uma aula teste [...]faz uma aula teste, de quinze a vinte minutos, onde ele é avaliado e se ele desempenhar bem o papel dele em relação aos testes que foram feitos, passo as normas como que a instituição funciona, se ele aceitar então ele é contratado[...] (Entrevistada 5).

Entre todas as etapas de seleção, a coordenadora avalia que a entrevista e a aula teste são suficientes e eficazes, não havendo necessidade de mudança. A gestora de RH percebe que as etapas têm sido produtivas, mas acrescentaria mais uma etapa:

Acredito que sim, porque quando você está em contato com professor que você conhece. Principalmente nos administradores que já temos a formação, já temos o conhecimento, na hora de conversar com a pessoa você já sabe que tipo de profissional ele é [...] então dependendo da conversa que eu tenho, eu já avalio se ele vai servir para ir para aula teste [...] se não for uma conversa que não vai render para onde eu preciso, eu já falo para ele olha qualquer coisa eu entro em contato é porque tem mais candidatos e a gente entre em contato para dá resposta (Entrevistada 5).

[...] A vantagem é que como a coordenadora do curso sabe as necessidades que o curso precisa, ela acaba escolhendo a melhor pessoa para supri-las [...] A única coisa que acrescentaria no processo de avaliação é uma prova escrita com o tema que aborde situações no dia a dia para o candidato discorrer (Entrevistada 6).

A inclusão de técnicas vivenciais serve para analisar como o candidato lida com as situações que ocorrem no dia a dia no ambiente de trabalho (França, 2014). Dentre a abordagem sobre as expectativas que a instituição espera dos candidatos, se elas são condizentes com a realidade do curso, a gestora de RH afirmou que sim e citou um exemplo que ocorreu na própria instituição.

Tem sim, pois tem um caso de uma aluna que fez o curso de administração na instituição e depois deu aula no curso de Técnico de Recursos Humanos e hoje é atual coordenadora do curso (Entrevistada 6).

Em linhas gerais as entrevistadas avaliam o processo eficiente, que comparados aos outros cursos, não possui alta rotatividade na Coordenadoria de Administração e que apesar da crise, que resultou na diminuição de números de turmas, a instituição se esforça para manter os bons professores. Identificado as particularidades de cada processo de R&S das instituições abordadas, segue a análise dos pontos encontrados onde ocorrem as semelhanças e diferenças entre os casos.

4.3 Convergências e divergências entre os casos analisados

Ao analisar as convergências apresentadas nos dois casos, foram levantados alguns pontos durante as entrevistas. Observou no decorrer das entrevistas em ambos os casos, que ainda existe dificuldade em delimitar os termos Recrutamento e Seleção. Apesar de andarem juntos, não são sinônimos, cada um possui a sua definição e ações que devam sustentar objetivos distintos. A reclamação de quase todos os docentes sobre a falta de oportunidades para continuar se especializando no Estado de Mato Grosso, foi outro ponto, pois caso alguém quiser fazer mestrado e doutorado na área de Administração, terá de se dirigir para outra região. Entre o perfil esperado de um professor, foi levantado que para ministrar aulas no curso, o docente tem que ter conhecimento nas diversas áreas da administração e ter experiência de mercado.

As divergências nos processos de R&S são bem nítidas. Na IES pública nota-se o engessamento dos instrumentos para avaliar os candidatos, que muitas vezes não consegue observar o real perfil do pretendente ao cargo de docente. Essa constatação foi abordada no estudo de Siqueira (2012) que cita a importância que inserir novas etapas no processo de seleção como: a inclusão de entrevista, averiguar a produção científica e experiência profissional. Essas etapas auxiliam a perceber se professor conseguirá ministrar aula trabalhando os aspectos de ensino, pesquisa e extensão.

Essa aproximação com o candidato já ocorre na IES privada, essa etapa atua como um fator de eliminação no processo de seleção. Na IES privada nota-se que o setor de RH é pouco atuante no processo de R&S de docentes, sendo que essa área que deveria realizar a gestão desse subsistema (Ávila, 2015). A Administração de Recursos Humanos tem crescido dentro da organização, sendo um setor de estratégia e um fator competitividade. Por isso é necessário realizar um planejamento e o setor de RH tem que tomar a frente desse processo de agregar pessoas (Chiavenato, (2002; Marras, 2011; Bohlander & Snell, 2010).

Entre os pontos positivos em comum é que as duas IES utilizam de técnicas de seleção (França, 2014) que é a aula teste, que consegue ver como o docente ministra uma aula e se desenvolve em sala de aula. Em relação de pontos negativos, a IES privada falta ampliar as fontes de recrutamento para abranger mais pessoas para concorrer às vagas disponíveis (Carvalho *et al.*, 2012). Na IES privada, na etapa de seleção, tem que definir critérios mais claros sobre o perfil dos docentes que participam da banca para avaliar os candidatos.

5. Considerações Finais

O presente artigo foi realizado com o objetivo de analisar o sistema de recrutamento e seleção de docentes do curso de Administração do Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura

(ICEC) e da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Visando identificar as particularidades do processo de R&S de cada instituição e comparando-as entre si.

O estudo apresentou a visão das pessoas responsáveis pela realização do processo de R&S de cada instituição. Realizado a análise comparativa, notou-se que apesar de eficiência na maioria dos resultados obtidos, infere-se que em ambos os casos o processo necessita de melhorias, de incluir novas etapas no recrutamento e na seleção segundo os entrevistados. Desse modo, o estudo alcançou os objetivos pretendidos. Como resposta a problemática norteadora, identificou-se que apesar de serem administradas de forma distinta, observaram-se convergências nos casos. Foram observados que as IES esperam o mesmo perfil do docente do curso de administração, relataram também as dificuldades de continuar se especializando na área no estado de Mato Grosso e notou-se a dificuldade em distinguir o processo de recrutamento da seleção.

Ressalta-se que a visão das pessoas responsável pelo R&S é pela busca de um docente capacitado para atender a demanda que ocorrem no ambiente interno e externo da organização. Um administrador tem que estar atento as essas variáveis que ocorrem na sociedade em que vive e seja capaz de transmitir isso em sala de aula. A Administração de Recursos Humanos tem que fazer parte do planejamento estratégico, pois se desejam alcançar algum objetivo é por meio das pessoas que trabalham na organização que vão conseguir. Diante disso a importância de contratar pessoas qualificadas para preencherem os cargos.

Uma limitação do estudo demonstra no fato da amostra da pesquisa ser realizada em duas organizações, uma privada e a outra pública da esfera federal. Apesar de ter conseguido analisar uma série de constatações, abrangeu-se apenas uma pequena parcela das IES presentes no Brasil. Outra limitação do estudo foi em relação ao horizonte temporal, pois foram analisados os últimos cinco anos das IES. Novos estudos podem avaliar os resultados de um horizonte temporal superior. O assunto abordado é de suma importância já que a formação de administradores mais capacitados envolve diretamente o contato com profissionais docentes qualificados e flexíveis as mudanças cada mais presentes na vida de um profissional em Administração, seja ele professor, empreendedor ou técnico.

Referências

- Ávila, L. V. & Stecca, J. P. (2015). *Gestão de pessoas*. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, p 76.
- Bergue, S. T. (2007). *Gestão de pessoas em organizações públicas*. (2a ed.). Caxias do Sul: Educs, p 432.

- Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990.* (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
- Lei do Senado nº 74, De 2010.* (2010). Projeto Da Lei Geral Dos Concursos.
- Lei nº 5.539, de 27 de novembro de 1968.* (1968). Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Superior, e dá outras providências.
- Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.*
- Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.* (1996). Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- Caravantes, G. R., Panno, C. C. & Kloeckner, M. C. (2005) *Administração: teorias e processos.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Carvalho, A. V. de. (2000). *Seleção: princípios e métodos.* São Paulo: Pioneira.
- Carvalho, et al. (2012). *Administração de Recursos Humanos.* (Vol. 1). São Paulo: Cengage Learning.
- Carvalho, I. M. V. (2008). *Recrutamento e seleção por competências.* Rio de Janeiro: Editor FGV.
- Casarin, S. J. (2008) *Gestão e Modelo Sistêmico - aplicação nas IES.* São Paulo: Humus Consultoria.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (Ed. compacta, 7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cocenza, D. & Costa, M. M. (2009). *Recrutamento e seleção.* Rio de Janeiro, Editora Wak.
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2001). *Administração de Recursos Humanos.* (6a ed.). Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- França, A. C. L. (2014). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.* (1a ed.). 11.reimpr. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* (5a ed.). São Paulo, Atlas.
- Helal, D. H. (2005, mar.). *Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo.* Cadernos Ebape.BR, 3(1), 1-15.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional estratégico.* (14a ed.). São Paulo, Saraiva.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos.* São Paulo, Atlas.

Ministério da educação. *A democratização e expansão da educação superior no país 2003–2014*. Recuperado em 3 setembro, 2016, de:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192.

Ministério da educação. (2011a). *Programa de Financiamento Estudantil*. Recuperado em 3 setembro, 2016, de: <http://sisfiesportal.mec.gov.br/>.

Ministério da educação. (2011b). *Portal ProUni*. Recuperado em 3 setembro, 2016, de: <http://prouniportal.mec.gov.br/>.

Morosini, M. C. (2000). *Professor do ensino superior: identidade, docência e formação*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

Oliveira, J. A. de. (2011). *Gestão de pessoas no setor público*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; {Brasília}: CAPES: UAB.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. de. (2009) *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo, RS, Feevale.

Folha de São Paulo. (2016). *RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA 2016*. Recuperado em 26 fevereiro, 2017 de: <http://ruf.folha.uol.com.br/2016/ranking-de-universidades/>.

Ribeiro, A. de L.(2012). *Gestão de Pessoas*, (2a ed.). São Paulo, Saraiva.

Santos, O. B. (1973). *Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal*. São Paulo, Livraria Pioneira.

Schwartzman, S. & Balbachevsky E. (1997). *A PROFISSÃO ACADÊMICA NO BRASIL*. The International Academic Profession: Portraits from 14 Countries. Princeton, NY: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

Siqueira, E. S., Binotto, E., Silva, F. M. V. da, & Hoff, D. N.(2012 out-dez). *Seleção de Docentes em Universidade Federais: a análise dos regulamentos*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, 20(77), 725-748.