

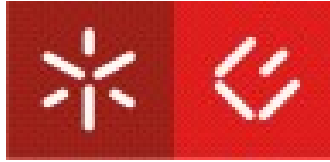


Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Mapeamento de Processos na Seleção de Docentes do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará  
Célia Araújo de Carvalho

Célia Araújo de Carvalho

Mapeamento de Processos na Seleção de Docentes do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Célia Araújo de Carvalho  
Pg 37060

Mapeamento de Processos na Seleção de  
Docentes do Departamento de Contabilidade  
da Universidade Federal do Ceará

Relatório de Estágio  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do  
Professor Doutor José João Leite Ribeiro

Julho de 2021

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

[bit.ly/tese-mestrado-celia-carvalho](https://bit.ly/tese-mestrado-celia-carvalho)

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho

## **Agradecimentos**

A Deus, minha fortaleza e inspiração para suprir as dificuldades. E meu coração está repleto de gratidão em está concluindo esse sonhado curso. Gratidão sempre!

Agradeço aos meus pais, José de Lúcia (*In memoriam*) e Ana Araújo, os meus grandes exemplos, eles que me ensinaram incondicionalmente com seu amor e me deram a mais rica herança que poderia ter: a fé em Deus e perseverança nos objetivos da minha vida.

A conclusão deste mestrado foi um grande desafio e sei que não o teria conseguido sem o incentivo de um presente Divino tão bem recebido por mim, os meus filhos, os meus pilares, a minha força: Breno Carvalho e Bruna Carvalho, pessoas amadas que, de diferentes perspectivas, me ajudaram a chegar ao fim desta etapa.

Aos meus irmãos pelas horas que estiveram ao meu lado nesse tempo e sempre, com muito amor, carinho e amizade.

Aos Professores do curso pelos planejamentos e dedicações nos ensinamentos em sala de aula.

Ao meu Orientador, o Professor Doutor João Leite Ribeiro, pelos seus estímulos, clarificação e direcionamento nos conteúdos. Nas brilhantes e dinâmicas aulas que muito contribuíram para nossa aprendizagem eficaz. Obrigada por acreditar!

O meu mais sincero agradecimento à Professora Doutora Marilene Feitosa Soares, que desde quando na Pró - Reitoria de Gestão de Pessoas da UFC à Supervisão no Relatório deste Estágio Curricular sempre obtive apoio constante e orientações construtivas para este trabalho. Obrigada!

A minha amiga Maria do Carmo Figueiredo e família em Braga, Portugal. Obrigada, por me ajudarem na logística, pela amizade e emocionalmente ao longo deste ano, desejo que fique para sempre.

A todos os que acompanharam este percurso de aprendizagem, crescimento, conquista e sucesso, que acreditaram em mim e nunca deixaram de estar presentes.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# **Mapeamento de Processos na Seleção de Docentes do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará**

## **Sumário Executivo**

O presente estudo, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, teve como objetivo geral desenvolver uma estratégia de mapeamento para melhorar o processo de seleção de docentes do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, Brasil. Essa ação tem como propósito analisar os entraves do processo e assim indicar melhorias para sua otimização.

De forma a responder ao objetivo proposto para o estudo, inicialmente foi feita uma contextualização sobre administração pública, abordando sobre seu conceito e classificação, já que o ambiente de estudo, trata-se de uma instituição de ensino superior pública. Nesse contexto, faz-se uma explanação sobre as instituições de ensino superior, que além de ser geradora de conhecimento enfrenta grandes desafios em relação a gestão de recursos humanos em geral. Para atender a proposta do estudo, também foi feita uma abordagem sobre o processo de seleção e mapeamento de processos.

Assim, de acordo com os temas abordados, foi aplicado um questionário junto a quatro servidores do departamento de Contabilidade da instituição que trabalham no processo de seleção, em que foi analisado na percepção destes, assim como os pontos que precisam de melhorias, que segundo os participantes, o principal deles é a burocracia.

Outro ponto destacado pelos participantes, e evidenciado no mapeamento refere-se ao uso da tecnologia na otimização do processo (BizAgi), haja vista que atualmente, devido a necessidade de manter o isolamento social por conta da pandemia, o processo de seleção *on-line* vem apresentando grandes vantagens, principalmente em relação aos custos-benefícios.

Concluiu-se que o processo seletivo é extenso e burocrático, mas que não existem erros. No entanto, com ajuda dos recursos tecnológicos, o processo pode ficar mais dinâmico, atendendo positivamente as necessidades da instituição, principalmente quando se exige a contratação rápida de um professor.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos. Seleção de docentes. Departamento de contabilidade.

# **Process Mapping in the Selection of Faculty of the Accounting Department of the Federal University of Ceará**

## Executive Summary

The present study, within the scope of the Master's Degree in Human Resources Management, had the general objective of developing a mapping strategy to improve the selection process for professors in the Accounting Department at the Federal University of Ceará, Brazil. This action aims to analyze the obstacles in the process and thus indicate improvements for its optimization.

In order to respond to the proposed objective for the study, initially a contextualization of public administration was made, addressing its concept and classification, since the study environment is a public higher education institution. In this context, an explanation is made about higher education institutions, which, in addition to being a generator of knowledge, face major challenges in relation to human resource management in general. To meet the study proposal, an approach was also made to the process of process selection and mapping.

Thus, according to the topics covered, a questionnaire was applied to four employees of the Accounting department of the institution who work in the selection process, in which it was analyzed in their perception, as well as the points that need improvement, which according to the participants, the main one is bureaucracy.

Another point highlighted by the participants, and evidenced in the mapping, refers to the use of technology to optimize the process (BizAgi), given that currently, due to the need to maintain social isolation due to the pandemic, the online selection process has been showing great advantages, especially in relation to cost-benefits.

It was concluded that the selection process is extensive and bureaucratic, but that there are no errors. However, with the help of technological resources, the process can become more dynamic, responding positively to the institution's needs, especially when it requires the quick hiring of a professor.

Keywords: Process mapping. Selection of teachers. Accounting department.

Agradecimentos .....	iii
Sumário Executivo .....	iv
Executive Summary .....	v
Índice .....	vi
Índice de Figuras .....	vii
Índice de Quadros.....	vii
Lista de abreviaturas e siglas .....	ix
1. Introdução .....	01
2. Revisão da literatura .....	04
2.1 Administração pública .....	04
2.2 As instituições de ensino superior .....	06
2.3 Processo de seleção: conceitos e tipos.....	07
2.4 Mapeamento de processos.....	14
3 Metodologia .....	15
3.1 Ambiente da pesquisa .....	15
3.2 Classificação e tipologia da pesquisa.....	16
3.3 Etapas para pesquisa de campo e instrumento de coleta .....	17
3.4 Universo e amostra da pesquisa .....	18
4 Apresentação de dados e análise dos resultados.....	20
4.1 O estágio .....	20
4.2 Apresentação do problema.....	21
4.2.1 Resultado da entrevista.....	24
4.3 Pontos e estratégias de melhoria do processo de seleção .....	37
4.4 Propostas de intervenção prática.....	38
5 Conclusão.....	40
Referências Bibliográficas .....	42
Apêndice A – Etapas do Processo de Seleção.....	47
Apêndice B – Roteiro de Questionário .....	50



## Índice de Figuras

Figura 1- As três dimensões da competência .....	08
Figura 2- Seleção de pessoal como uma comparação .....	09
Figura 3- Fluxograma do processo de seleção pública (Professor Efetivo).....	22
Figura 4- Fluxograma do processo de seleção pública (Professor Substituto).....	23

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Funções (participação) na Seleção de Professores Efetivos e Substitutos .....	24
Quadro 2 - Procedimentos feitos dentro do departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC para iniciar o processo seletivo.....	25
Quadro 3 - Formação e composição da comissão de avaliação para Seleção de Professor Efetivo e Substituto .....	26
Quadro 4 - Documentos que devem ser anexados no sistema para abertura do citado processo Seletivo.....	28
Quadro 5 - Etapas após publicação do edital do concurso .....	29
Quadro 6 - Realização das provas de Seleção para Professor Efetivo e Substituto do Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC.....	31
Quadro 7 - Procedimentos adotados no Departamento de Contabilidade para validar os resultados do concurso .....	31
Quadro 8 - Documentos que devem ser anexados ao processo para confirmar a finalização do concurso .....	32
Quadro 9 - Conhecimento do Departamento de Contabilidade para contratação do Professor .....	33
Quadro 10 - Percepção dos participantes quanto ao funcionamento do processo de Seleção .....	34
Quadro 11 - Ações poderiam sugerir melhorar no Departamento em relação ao processo seletivo .....	35
Quadro 12 - Algo que ocorre na seleção de professores efetivos e substitutos do departamento que os entrevistados não concordam.....	36
Quadro 13 - Etapa do processo de seleção que precisa ser melhorada .....	36
Quadro 14 - Pontos de melhoria e estratégias.....	38

## Índice de Abreviaturas e Siglas

BPM	Business Process Management
CD	Carga Didática
CEPE	Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DOU	Diário Oficial da União
DICON	Divisão de Concursos e Provimento
FAMED	Faculdade de Medicina
FEAAC	Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
GRU	Guia de Recolhimento da União
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RG	Registro Geral
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
UFC	Universidade Federal do Ceará

## 1. Introdução

As administrações públicas tendem a afligir no atendimento das demandas do ser humano de forma ágil, eficiente e de forma efetiva, sendo necessário que esses valores sejam agregados dentro da instituição diariamente, criando estratégias efetivas de qualificação da equipe funcional.

A administração deve estar preparada e deve ser constantemente repensada para quebrar paradigmas, tendo como premissas básicas a mudança evolutiva do pensamento administrativo dos profissionais da organização e o desenvolvimento de metodologias administrativas que sejam capazes de sustentar o processo de mudança evolutiva (Oliveira, 2007).

Para o bom andamento das ações da administração pública, a busca pelo desenvolvimento de soluções ágeis e práticas para atender as necessidades de anseios coletivos, está norteado pelos princípios constitucionais de moralidade, eficiência, impessoalidade e legalidade (Capuano, 2015).

As universidades públicas se apresentam como organizações complexas, principalmente no tocante à gestão de recursos humanos e processos envolvidos, e que necessitam de um gerenciamento que possa proporcionar eficiência à realização de seus serviços, atendendo aos anseios e as exigências da sociedade por uma prestação de serviço com qualidade.

Ao pensar no perfil desejado para as oportunidades de trabalho nas organizações públicas, os requisitos necessários estão cada vez mais complexos, com maior e constante necessidade de qualificação, aumentando a exigência quanto à experiência e à formação do candidato. Com isso, as empresas estão adotando e aprimorando seus processos de recrutamento e seleção de pessoal para atrair pessoas qualificadas para seus ambientes organizacionais, com a finalidade de executar um trabalho eficaz, de desenvolver e ampliar as suas competências.

Ao dar início a um processo de seleção, é importante traçar o perfil desejado para ocupar o cargo. Por esse motivo, é preciso atenção na conduta praticada neste processo, haja vista que por meio deste a empresa identificará e desenvolverá seus colaboradores, que atuam de forma diferenciada no mercado. Nesse sentido, o atual desafio na condução do processo de seleção refere-se a falta de critério e instrumentos adequados, os quais podem levar a falhas, como perda de tempo e na contratação de um profissional que de fato atenda às necessidades do cargo. Entende-se assim que o mapeamento do processo de seleção, tendo como premissa o enfoque estratégico, apresenta-se como viável para as organizações.

Assim, o presente estágio foi relevante em função do mapeamento e diagnóstico orientados para o estudo em questão da seleção dos professores efetivos e substitutos no seu eixo de trabalho. As considerações deste trabalho contribuíram e serviram para subsidiar decisões da administração pública referentes à gestão de pessoas, contribuindo para melhor orientação da mesma em prol do cumprimento de um dos seus princípios constitucionais, o da eficiência, princípio que determina que o administrador público deve fazer o melhor com os recursos que possui.

Com base nessa contextualização, o estudo teve como objetivo geral desenvolver uma estratégia de mapeamento para melhorar o processo de seleção de docentes do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil.

Para isso foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

i) Realizar um curso virtual de aperfeiçoamento aos modernos métodos, técnicas e modelos de aplicação prática da metodologia de gestão de processos organizacionais visando o diagnóstico e o desenho deste em unidades acadêmicas (mapeamento de processo).

ii) Desenvolver um estudo das exigências legais que regem a admissão de docentes do ensino público superior. Posteriormente, será identificado o fluxo dos documentos e processos que envolvem o processo de contratação de pessoal, especificamente a contratação de professores efetivos e substitutos;

iii) Apresentar um mapeamento do processo de seleção de docentes do departamento de contabilidade, utilizando-se a ferramenta BizAgi.

Para alcançar esses objetivos, a metodologia de estudo fundamentou-se em uma pesquisa qualitativa realizada através de pesquisa em referenciais teóricos: livros, artigos científicos, *sites*, trabalhos publicados. Também utilizada à pesquisa documental, pois foram utilizados documentos de dentro da organização, sendo aplicado um questionário aos Servidores Técnicos Administrativos e Chefe do departamento do Curso de Contabilidade localizada na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), Campus do Benfica da Universidade Federal do Ceará (UFC). Além da aplicação do questionário junto a quatro servidores da instituição, foi feito um mapeamento do processo, utilizando o *software* BizAgi. A amostra foi composta por quatro (4) servidores do departamento da FEAAC que participam do processo de seleção para docentes da Universidade Federal do Ceará, no Brasil.

Assim, além da introdução, o estudo apresenta a revisão da literatura, em que foi feita uma abordagem sobre a administração pública, instituições superiores e processo de seleção. Na

sequência, tem-se a metodologia do estudo, em que é explicado o tipo de pesquisa, mostra e tipo de abordagem, de modo a entender como foi feita a coleta de dados, explicando todas as suas etapas, para responder a problemática e assim propor melhorias no processo. No capítulo seguinte apresenta-se os resultados de uma discussão com base na literatura acadêmica. Segue-se o estudo apresentando a proposta de intervenção prática. E por fim, apresenta-se a conclusão do estudo, descrevendo as possíveis melhorias e ganhos ao processo de seleção da instituição em estudo, apresentando as principais considerações e limitações para o desenvolvimento.

## 2 Revisão da literatura

Para atender a proposta do estudo, apresenta-se neste capítulo, uma abordagem sobre a administração pública, explanando sobre os seus tipos. Na sequência tem-se uma abordagem sobre as instituições superiores finalizando sobre o processo de seleção.

### 2.1 Administração pública

Di Pietro (2012, p. 53) ensina que “a palavra administrar significa não só prestar serviço, executá-lo, como, outrossim, dirigir, governar, exercer à vontade com o objetivo de obter um resultado útil”.

Drucker (2012, p. 190) entende que a supervisão é composta de efeitos sociais e econômicos mais vastos, materializando como um dos instrumentos fundamentais ao desenvolvimento da humanidade e das analogias entre pessoas e organizações, não se separando, no entanto, do seu intuito primeiro, qual seja: “[...] fazer com que as pessoas sejam capazes de atuar em conjunto através de metas comuns, de valores comuns, de uma estrutura correta e do treinamento e desenvolvimento que elas necessitam para terem um bom desempenho e saberem enfrentar à altura as mudanças”.

No domínio público, a administração aparece e está recente para avaliar a gestão dos recursos aprazados dos sujeitos e companhias (arrecadamento de tributos) para o governo. Esses recursos serão empregados no aumento das tarefas de instância comum efetuadas pelo Estado (segurança pública, saúde, educação e outras) (Mattos, 2014).

Em termos de Administração Pública, a expressão é comumente usada em dois sentidos, amplo ou estrito, sendo este conceito de menor alcance, abrangendo apenas a execução da atividade administrativa, a função administrativa propriamente dita. Já Administração Pública, em sentido amplo, é uma expressão que abarca uma definição maior, incluindo, além da função meramente executora, a competência de traçar planos e diretrizes de ação, isto é, compreende a função política e administrativa ao mesmo tempo (Barbosa, 2012).

Como consequência, tem-se o sentido formal, também conhecido como subjetivo ou orgânico, da expressão que demarca o conjunto de órgãos, agentes e pessoas jurídicas, pertencentes a qualquer uma das funções do Estado (legislativa, dirigente ou jurisdicional) ou a

algum dos domínios políticos (União, Estados, Distrito Federal ou Municípios), para efetivação da colocação administrativa (Dutra, 2009).

Do mesmo estilo, permanece a definição objetivo, utilitária ou funcional da demonstração, a qual significa a competente atividade desempenhada pelos órgãos, agentes e pessoas jurídicas que compõem o Estado. A integração de conceito Administração Pública será seguida em seu significado amplo e protocolar, adequado, voltado para a informação tanto dos entes governamentais (governos) que planejam e dirigem quanto para os órgãos administrativos, submissos e executivos. Para Machado (2013, p.188) ao abordarem as colocações gerenciais dos governos, definiram Administração Pública como:

Uma expressão genérica que indica todo o conjunto de atividades desenvolvidas no estabelecimento e na implementação de políticas públicas. É percebida pela maioria dos acadêmicos, se não pela maior parte dos praticantes, como a parte da política que se concentra na burocracia e em suas relações com os ramos executivo, legislativo e judiciário do governo. Preocupa-se com questões tão amplas como Equidade, representação, justiça, eficiência do governo e controle da discricionariedade administrativa.

A Administração Pública é uma instituição que tem seus problemas, e semelhança à de uma empresa privada, que mira o lucro econômico, mas ao mesmo tempo tem que administrar resultados e gastos, pois visa o lucro social (Magalhães, Silveira, Abrantes, Ferreira & Wakim, 2013). Suas fontes de receitas, como anunciado, são os impostos, e suas saídas tanto podem com o pagamento de benefícios públicos, como os aproveitamentos em compras ou inversões financeiras.

A forma de administrar o setor público está classificada em direto e indireto. Seja qual for a forma definida, faz-se necessário haver transparência nas ações, assim como no bem comum. Para atender a essas premissas, existem os princípios constitucionais norteadores das ações das colocadas em prática pelos gestores.

Assim, sobre essa temática, Takeda (2009, p. 1) apresenta a definição para administração direta e indireta conforme descrito:

i) Administração Pública Direta: É o conjunto de órgãos públicos ligado diretamente à esfera governamental (União, estados, municípios e Distrito Federal). Não possui personalidade jurídica própria, as despesas são realizadas diretamente por meio do orçamento de cada esfera.

ii) Administração Pública Indireta: É conjunto de órgãos públicos vinculados indiretamente à esfera governamental. Possui personalidade jurídica própria e as despesas são realizadas por meio de orçamento próprio.



Como mencionado, na administração pública direta, assim como a indireta, deve ter suas ações fundamentadas no princípio da transparência, pois ambas estão sujeitas às sanções das leis. Conforme comentário de Slomski (2005, p. 132), “o Princípio da Transparência sob o enfoque da Gestão Pública materializa-se por intermédio da Lei de Responsabilidade Fiscal”.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000) induz o gestor público à transparência de seus atos. Essa transparência pode ser melhorada, significativamente, com instrumentos como a Demonstração do Resultado Econômico, com o contracheque econômico e o balanço social; como diz o código das melhores práticas da governança corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], mais do que a obrigação, a administração deve cultivar o desejo de informar, e esses instrumentos evidenciaram esse desejo da produção de simetria informacional entre o Estado e sociedade.

A fim de que a Administração Pública se torne mais acessível, faz-se necessário dar maior divulgação às suas ações para poder controlar o bom uso dos recursos, além de estimular a participação da sociedade no processo decisório, conferindo mais legitimidade à ação estatal.

Assim, após essa explanação inicial, foi possível entender melhor o que venha ser administração pública, e assim, compreender melhor o estudo, já que o ambiente do estágio ocorreu em uma instituição pública.

## 2.2 As instituições de ensino superior

O ensino superior, nos dias atuais, compreende a um princípio complexo e variado de instituições, tanto públicas como privadas, com os mais variados cursos e conteúdos programáticos, sendo incluídos nessas instituições, vários níveis de ensino, que vão desde a graduação até a pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Segundo Bolzan (2006), no ambiente interno das universidades, a busca pela qualidade é um dos caminhos trilhados pela gestão para melhorar os processos acadêmicos e administrativos como contribuição à solução dos graves problemas que envolvem a gestão universitária.

Como geradora de conhecimentos e saberes, as instituições de educação superior brasileiras, em particular as universidades, têm enfrentado constantes desafios de gestão e de busca de formas mais eficientes e eficazes de atuação provocadas por mudanças no ambiente. Entre os motivadores da mudança estão aspectos relacionados à política educacional, as

demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos (Meyer Júnior, Pascucci & Mangolin, 2012).

As universidades federais, são complexas e tem como função básica, a indissolubilidade do ensino, pesquisa e extensão e a conseqüente oferta de produtos e serviços que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (Bolzan, 2006; Magalhães *et al.*, 2010). Além disso, conforme Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) existem poucos autores que apresentam modelos para aperfeiçoamento de processos no setor público. Portanto, o uso de ferramentas que auxiliem as instituições públicas no processo de melhoria contínua é um meio valioso de qualificação de processos.

Nessa seção foi possível compreender o ambiente de uma instituição do ensino superior, o que facilitará na compreensão da proposta de mapeamento, já que será desenvolvido um estudo em uma instituição pública da esfera federal no estado do Ceará, Brasil.

### 2.3 Processo de seleção: conceitos e tipos

O processo seletivo pode variar de acordo com a necessidades de uma empresa ou instituição, que tem como propósito, entre os vários candidatos recrutados, encontrar aquele que é mais adequado ao cargo existente na organização, ou seja, a seleção busca procurar uma alternativa para encontrar a pessoa certa para o cargo certo (Fleury & Fleury, 2007).

Para se efetuar a seleção, é preciso considerar as exigências do cargo a ser ocupado. Chiavenato (2009, p. 192) tem razão, portanto, "quando ressalta que o processo de seleção deve ser rigoroso e deve envolver etapas bem específicas para escolher a pessoa mais eficiente para determinado cargo".

Pensando a seleção como uma etapa que requer bastante cuidado, Chiavenato (2010) concebe a seleção com um processo de comparação e decisão. Comparação, porque deve comparar as exigências do cargo ao perfil do candidato; decisão, porque precisa-se que a entidade contratante escolha quem preencherá o cargo. Lobos (1979, p.156) acrescenta, a seleção como: "um processo de administração de recursos humanos onde a empresa escolhe os melhores candidatos para ocupar determinado cargo, com base em uma avaliação de suas características pessoais e que seja possuidor de conhecimentos específicos".

Observa-se a seleção como processo de triagem e escolha através de uma lista de candidatos, na qual a pessoa que tiver o melhor perfil condizente com a posição ficará com o

cargo disponível. A seleção de pessoal implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência de cada instituição. Pode-se dizer que as competências das pessoas, podem resultar em competências organizacionais. Portanto, seu conceito está relacionado com o de qualificação e da capacidade que o indivíduo possui. Fleury e Fleury (2007) argumentam que a capacitação de pessoas se adequa às competências do negócio. As empresas procuram desenvolver os indivíduos, adequando-os às necessidades da organização.

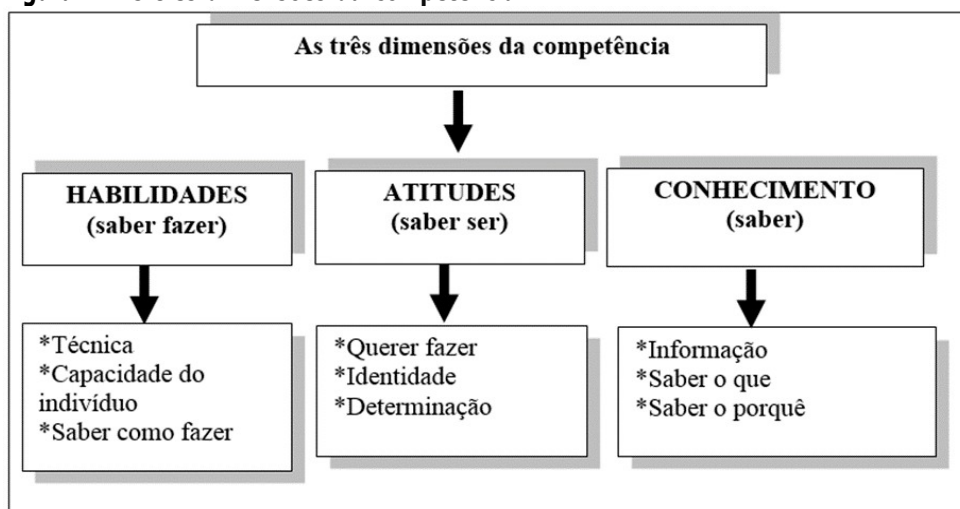
Entende-se que competência significa a qualificação de um indivíduo em executar um determinado trabalho com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos e aptidões indispensáveis ao exercício de um cargo. Para Souto Maior (2013), a competência pode ser analisada sob três aspectos: competências individuais, coletiva e organizacional.

As competências individuais aparecem como uma combinação dos saberes adquiridos pelo indivíduo a partir de suas vivências, relacionamentos com as pessoas e conhecimentos que obteve. A competência coletiva, como um conjunto organizado das competências individuais com os seus pares de ambiente de trabalho. A competência organizacional implica na cultura, valores e objetivos que uma empresa possui e de como funciona.

Para Fleury e Fleury (2007) a competência está relacionada com as atividades que o indivíduo desempenha na empresa, lembrando que a qualificação é importante, agregando valores e qualidade, para o colaborador e a organização em que atua.

Coelho e Fuerth (2009) constituem um conceito de competência baseado em: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também as atitudes relacionadas ao trabalho, conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1- As três dimensões da competência**



Fonte: Coelho e Fuerth (2009, p. 324)

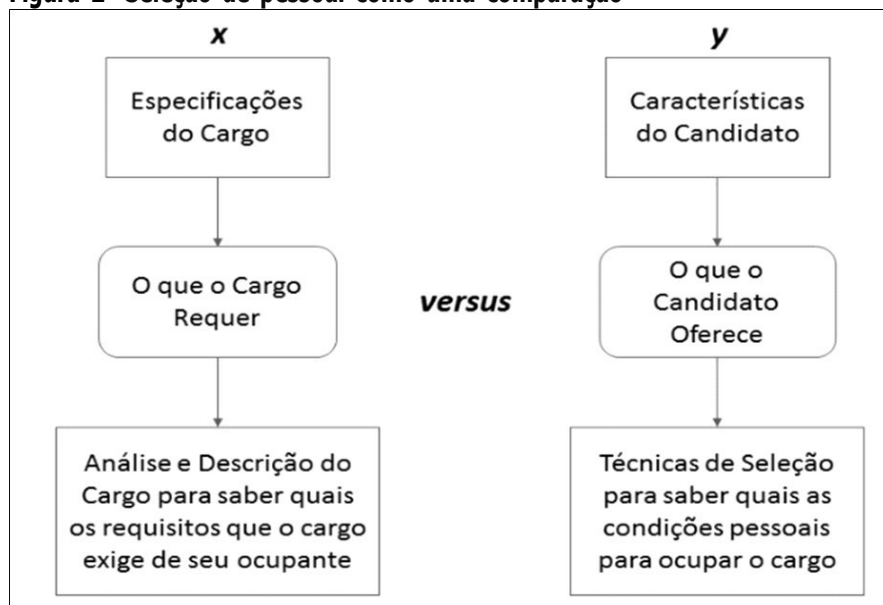
Como se observa na Figura acima, tais dimensões são interdependentes, a exposição de uma habilidade (saber fazer), de uma atitude (saber ser), de um conhecimento (saber saber), devem estar bem trabalhadas no candidato, se completando. Com isso, o indivíduo terá seu potencial ampliado, e assim estará mais capacitado. Tais dimensões relacionam-se ao estudo, pois considerando as três técnicas, com o potencial potencializado, não somente o profissional, mas a instituição de ensino alcançará mais fácil os objetivos e metas traçados.

Ao considerar exclusivamente o processo de comparação, Chiavenato (2010) nos explica de modo didático como acontece esse processo. Tendo duas variáveis  $x$  e  $y$ , que correspondem respectivamente às exigências do cargo e aos perfis dos candidatos, procedendo à comparação entre elas, podemos tirar três conclusões, a saber:

1. se a variável  $x$  é maior do que a  $y$ , o candidato não preenche as exigências do cargo e, por isso, é rejeitado;
2. se a variável  $x$  é menor do que a  $y$ , o candidato está acima das exigências do cargo;
3. se a variável  $x$  for igual à  $y$ , está-se perante a situação ideal, o candidato está ao nível das exigências do cargo, sendo, por isso, aprovado (Chiavenato, 2010, p. 199).

A figura 2 demonstra um comparativo do processo de seleção em relação ao cargo e ao candidato.

**Figura 2- Seleção de pessoal como uma comparação**



Fonte: Chiavenato (2010, p. 122).

Chiavenato (2010) complementa a ideia de França e Arellano (2002), ao afirmar que a seleção envolve passos como a comparação, contudo Chiavenato (2010) ressalta também a

importância da análise e da avaliação dos dados. Em seus escritos os autores França e Arellano (2002, p.67) discorrem:

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para empresa e para o empregado. Todos os métodos psicométricos prevêem uma margem de acertos e erro, por isso não é a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha dos candidatos.

As considerações de França e Arellano (2002) chamam atenção por dois motivos: o primeiro ponto ressaltado pelos autores é o fato de considerar que não só as competências profissionais são importantes no momento de se contratar um funcionário, também são relevantes os aspectos relacionados à personalidade do candidato; o segundo ponto de destaque é a existência de técnicas que procuram reconhecer o candidato mais apto à função.

Ao tratar dessas técnicas, Chiavenato (2012, p. 199) aponta cinco grupos de técnicas de seleção, a saber: "entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação".

Não há dúvida de que a entrevista é a técnica mais utilizada no processo de seleção. Isso acontece porque ela pode ser aplicada para seleção de qualquer função.

Chiavenato (2012) observa que, a partir do conjunto de perguntas e respostas orais entre entrevistador e entrevistado, é possível, na entrevista, antecipar como será o rendimento do candidato em determinada função. O autor destaca também que a entrevista é uma comunicação entre duas pessoas com um objetivo específico.

Para Chiavenato (2012, p. 202) na comunicação oral que acontece na entrevista, dois objetivos ficam claros:

No primeiro, o entrevistador busca informar sobre o cargo, possibilidades de carreira e promoções do candidato; no segundo, o entrevistado procura mostrar, por meio das respostas, suas aptidões técnicas, sua capacidade de integração com o grupo e sua aceitação na organização.

É importante destacar que Toledo (1992), muito antes de Chiavenato, já apontava que na entrevista, é preciso que se busque fatos que retratam a vida profissional, educacional e socioeconômica do candidato.

Para se contemplar todos os aspectos apontados por Toledo (1992), afirmando que não existe um guia universal, contudo Caetano e Vala (2002) dispõem de alguns elementos que ajudam a traçar um perfil do candidato. Segundo os autores, “na entrevista, devem ser abordados aspectos como dados biográficos, formação escolar e técnica, experiência/história profissional, fatores pessoais de satisfação, situação familiar, atividades exteriores ao trabalho e qualidades exigidas à função” (Caetano & Vala, 2002, p. 88).

No decorrer de uma entrevista, o entrevistador pode estruturar a entrevista ou deixar que ela ocorra livremente (Chiavenato, 2009). Assim, o autor apresenta uma classificação de quatro tipos de entrevista, a saber: entrevista totalmente padronizada, entrevista padronizada quanto às questões, entrevista dirigida e entrevista não dirigida.

Ao definir a entrevista totalmente padronizada, Chiavenato (2009) afirma que se trata de um guia pré-elaborado. Em geral, nesse tipo de entrevista, o entrevistado responde às questões do tipo verdadeiro/falso, sim/não, agrega/desagrega entre outras respostas que comportem duas possibilidades de escolha. Como as perguntas são padronizadas, não existe uma preocupação do entrevistador quanto à especificidade do assunto. Marchioretto e Bressiani (2009, p. 88) complementa esse contexto afirmando que: “Na entrevista padronizada quanto às questões, o mesmo autor explique que, semelhante à entrevista totalmente padronizada, as perguntas são pré-elaboradas, contudo as respostas não são fixadas em opção de escolha, elas são totalmente abertas”.

Segundo Gil (2005, p. 7) “a entrevista é uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma determinada função, ela é o método mais amplamente utilizado (...)”. A entrevista pode ser realizada no ambiente organizacional, sendo uma das etapas mais importantes do recrutamento e seleção. Portanto, de acordo com Marras (2011) é o método que prevê as questões que devem ser colocadas aos candidatos de forma padronizada e sistemática.

Nas etapas da entrevista de seleção devem ser tomados alguns cuidados, a fim de promover seu aperfeiçoamento. Chiavenato (2010, p. 41) ressalta que:

A melhor maneira de delinear tais cuidados é acompanhar as etapas que ocorrem ao desenrolar do processo da entrevista: preparação da entrevista, que pode ser realizada individual ou coletiva, e sua estrutura pode ser aberta ou fechada. Além disso, deve ser observado também o ambiente; fechamento da entrevista e avaliação do candidato.

Na entrevista dirigida, não são as questões que estão prontas, são as respostas que já vêm especificadas. O entrevistador vai formulando as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta.

Na entrevista não-dirigida, o autor ressalta que há uma não estruturação da entrevista. Nesse tipo de entrevista não são especificadas nem as perguntas nem as respostas, sendo tudo totalmente livre.

Todo o conhecimento sobre entrevista explorado nessa seção nos permite fazer algumas considerações: esse tipo de seleção, como já foi mencionado no início da seção, é a mais utilizada não só porque se aplica a todos os cargos, mas também porque o custo é barato para a organização e porque ajuda a conhecer melhor as várias facetas de um profissional. Contudo, vale ressaltar, que a falta de profissionalismo do entrevistador, pode fazer com que a entrevista não seja uma norteadora para a contratação de um bom profissional. Como as técnicas não são limitadas ao seu uso exclusivo, pode-se condensar diversas técnicas, é importante conhecer outras para fazer boas escolhas.

Chiavenato (2009) esclarece que as provas de conhecimentos ou de capacidades são instrumentos para avaliar o grau de conhecimentos profissionais ou técnicas exigidas pelo cargo e o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Como busca medir conhecimentos e habilidades e por haver uma enorme variedade de conhecimentos e de habilidades, o autor traça uma classificação que considera a forma, a área abordada e a maneira.

Quanto à maneira como são aplicadas as provas, segundo Chiavenato (2009) elas podem ser: provas orais, provas escritas e provas de realização. Esta última opção refere-se à execução de um trabalho ou tarefa, de modo uniforme e com tempo determinado.

Quanto à área de conhecimentos abrangidos, Marchioretto e Bressiani (2009) apresenta duas classificações: provas gerais e específicas. As primeiras envolvem noções de cultura geral ou conhecimento geral; as segundas envolvem conhecimentos técnicos e específicos relacionados com o cargo.

Os testes de conhecimento servem para medir as noções e sabedoria do candidato por meio de exercícios e experiência de vida, servem para decidir se o candidato será aprovado ou não e podem ser realizados de formas, oral, escrita e de realização de atividades, podendo ser testes com questões gerais ou específicas (Marchioretto & Bressiani, 2009, p. 66).

Quanto à forma como são elaboradas, Chiavenato (2009) ressalta que as provas podem ser tradicionais, objetivas ou mistas. As provas tradicionais são de tipo dissertativo, sendo por este motivo, constituídas por um número menor de questões e não requerem planejamento. As provas objetivas são estruturadas na forma de testes objetivos, sendo cuidadosamente planejadas a fim de as perguntas serem transformadas em itens de testes. As provas mistas são constituídas por perguntas dissertativas e por itens de testes.

Os testes psicométricos procuram focalizar as aptidões, visando determinar em que quantidade elas existem em cada pessoa. Nas palavras de Marras (2011, p. 211) "constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões de pessoas". Sobre esse tipo de teste, Chiavenato (2010, p. 215), apresenta a seguinte explicação:

[...] visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global e são também chamados de psicodiagnósticos. São específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, etc.

Segundo o autor supracitado, o principal objetivo desse teste é fazer uma avaliação de alguns aspectos considerados relevantes para ocupação do cargo, como: intelecto, aptidões específicas e a sua personalidade.

Os testes psicométricos focalizam-se sobre tudo em aptidões visando a determinar em que quantidade elas existem em cada pessoa, baseando-se nas diferenças individuais a nível físico, intelectual ou de personalidade. Os resultados de cada pessoa vão ser posteriormente comparados com padrões de resultado de uma amostra representativa. Desta forma, os testes psicométricos permitem analisar a variância das aptidões de um determinado indivíduo comparando-o com um conjunto de indivíduos que constituem a amostra representativa (Chiavenato, 2010).

Como aptidão não é sinónimo de capacidade, sendo que esta última resulta da primeira em conjunto com o treinamento, um teste de aptidão dá um "prognóstico futuro" do potencial de desenvolvimento do indivíduo (Chiavenato, 2010).

A dinâmica de grupo vem cada vez mais sendo utilizado no processo seletivo das empresas, proporcionando ao candidato à vaga um conjunto de vivências, situações simulando a prática do dia a dia na empresa, debates e estudos de casos, além de auxiliar na avaliação do candidato sobre a sua interação com o grupo.



Almeida (2011) explica que com as atividades desenvolvidas em grupo é possível fazer uma avaliação mais completa do candidato, pois pode ser visto na prática as habilidades interpessoais, atitudes e competências, dentre elas: aptidão para liderar grupo, fluência verbal, capacidade de negociação e principalmente, como age em grupo.

Como pode ser visto, o processo de seleção é uma etapa importante do recrutamento, o que evidencia sua importância para o desenvolvimento do estágio, sobre esse objeto de estudo.

## 2.4 Mapeamento de processos

Segundo Biazzo (2000) construir um mapa de processos significa realçar, graficamente, num modelo, a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos. Além disso, segundo Carpinetti (2000) a partir do contexto de desdobramento de melhorias, o mapeamento dos processos tem por objetivo tornar mais explícita a relação entre dimensões de desempenho e atividades primárias ou de suporte desenvolvidas pela empresa para o atendimento de seus clientes, sendo essas representações fundamentais para entender não apenas processos isolados, mas também o fluxo de informação e recursos através dos processos operacionais e processos de suporte da cadeia interna de valor.

Existem algumas técnicas para ilustração das atividades de um processo. Dentre os instrumentos citados na literatura, os fluxogramas são os mais utilizados e constituem um elemento-chave para o aperfeiçoamento de processos, pois destacam áreas que afetam a qualidade e facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas (Harrington, 1993).

Este recurso visual representa, através de símbolos gráficos, a sequência de determinado trabalho, o que facilita sua análise e contribui para a identificação de oportunidades para melhorar sua eficiência (Peinado & Graeml, 2007). De forma geral, os fluxogramas mostram o modo como as coisas são feitas, e não o modo que é dito pela chefia aos servidores, ou seja, eles revelam a realidade das coisas, são uma fotografia da situação real (Oliveira, 1998).

### 3 Metodologia

Neste capítulo fundamenta-se a escolha da metodologia para este estudo, partindo-se da consideração de que o fundamento principal de uma da pesquisa científica consiste na geração e aprofundamento do conhecimento sobre a realidade que nos cerca, que pode resultar na resolução de graves problemas enfrentados, na melhoria do processo produtivo e de criação de riquezas e, enfim, do bem-estar da humanidade.

Para Andrade (2001, p.121) “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Segundo Köche (2003, p.77) “não existe um método científico no sentido de código estabelecido previamente”. O que existe são critérios gerais orientadores que, no depoimento dos investigadores, facilitam o processo de investigação”.

#### 3.1 Ambiente da pesquisa

O estágio foi realizado na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC). Trata-se de uma unidade acadêmica da Universidade Federal do Ceará (UFC), que fica localizada na Avenida da Universidade, 2431 no campus Benfica. Foi fundada em 1938 pelo professor Djacir Menezes, sendo inicialmente uma escola particular, passando a fazer parte da UFC em 1956.

Atualmente a faculdade oferece os seguintes cursos:

[...] seis (06) cursos de Graduação (Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças), dois (02) Mestrados Profissionais (Administração e Controladoria e Economia), dois (02) Mestrados Acadêmicos (Administração e Controladoria e Economia) e dois (02) Doutorados (Economia e Administração e Controladoria), atendendo a um total de 4.140 (quatro mil cento e quarenta) alunos. O seu corpo docente é formado por 132 (cento e trinta e dois) professores, dos quais 91 (noventa e um) são doutores, 32 (trinta e dois) são mestres e 03 (três) são especialistas. O corpo técnico-administrativo é composto por 49 (quarenta e nove) servidores (UFC, 2021).

A faculdade conta ainda com quatro departamentos: Departamento de Administração, Departamento de Contabilidade, Departamento de Economia Aplicada e Departamento de Teoria Econômica.

### 3.2 Classificação e tipologia da pesquisa

Uma pesquisa científica é classificada quanto aos seus procedimentos técnicos (método), seus objetivos (tipologia) e à abordagem do problema.

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, os métodos científicos utilizados nesta pesquisa foram o estudo bibliográfico, documental e com pesquisa de campo. Segundo análise de Lakatos e Marconi (2001, p. 63) a revisão de literatura também é chamada de pesquisa bibliográfica:

Trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.

Ou seja, é a partir da pesquisa bibliográfica que os dados secundários são obtidos, pois foram coletados a partir de material previamente publicado por outros autores que abordaram o tema em análise, focando administração pública, instituição de ensino, processo de seleção e mapeamento do processo para que fosse, a partir dos ensinamentos dos autores desenvolvido o conteúdo teórico.

A pesquisa documental muitas vezes é confundida com a bibliográfica, sendo a principal diferença que esta segunda é obtida através de documentos publicados que não passaram por tratamento prévio do autor, haja vista apenas ter coletado e analisado o conteúdo sem interferir em nada somente verificando quais abordagens são aplicadas ao estudo ora realizado.

Ao analisarem a pesquisa de campo, Lakatos e Marconi (2001, p. 75) afirmam que é nela que ocorre a observação e coleta de dados: "Diretamente no próprio local em que se deu o fato em estudo, caracterizando-se pelo contato direto com o mesmo, sem interferência do pesquisador, pois os dados são observados e coletados tal como ocorrem espontaneamente". Assim, com base na definição proposta pelos autores, a pesquisa de campo efetivou-se quando aplicado os questionários com à equipe de recrutamento da Faculdade.

Quanto à abordagem tratou-se de um estudo qualitativo, que conforme Lakatos e Marconi (2001, p. 123) trata-se basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações". Todavia, possui o problema de ser menos controlável

e mais subjetiva, haja vista que a pesquisadora, em conjunto com os participantes podem direcioná-la da forma como desejam, respondendo a questões muito particulares.

### 3.3 Etapas para pesquisa de campo e instrumento de coleta

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo e elaboração do questionário foi inicialmente necessário conhecer o fluxo das atividades. Para isso, foi feita uma leitura dos normativos, a saber, as leis nº 8.745/1993, 12.425/2011, Decreto nº 7.485/2011, Resolução nº 29/2016-CEPE/UFC e Resolução nº 01/2018-CEPE/UFC que regem o processo de seleção, em que estão descritas todas as etapas.

Além do estudo da legislação que rege a seleção pública, buscou-se conhecer a dinâmica do departamento. Assim, com base nas informações levantadas do processo de seleção, foi então elaborado o questionário (Apêndice B) com 25 perguntas abertas, sem entrar no mérito de suas respostas serem certas ou erradas, pois a pesquisadora não interagiu e nem interferiu em suas percepções com perguntas complementares não previstas inicialmente. As perguntas deste foram elaboradas pela autora da pesquisa com base nas ações desenvolvidas para o desenvolvimento do processo de seleção, com o intuito de conhecer, na percepção dos participantes, os procedimentos, o fluxo do processo e dificuldade, para então propor a melhoria no final do estudo.

A proposta da aplicação do questionário é que com as respostas, estas possam contribuir para um melhor entendimento do processo de seleção realizado pela instituição de ensino e assim desenvolver uma estratégia de mapeamento para melhorar o processo de seleção de docentes do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Devido a pandemia da COVID-19 que está presente em todos os países, as atividades do departamento estão sendo realizadas pelos servidores de forma remota em *home office*. Assim, por esse motivo, o questionário foi elaborado em uma das ferramentas da Google (*Google Forms*) e enviado o link para os participantes do estudo entre os meses de fevereiro e março de 2021.

Além do questionário, foi necessário realizar um curso de Diagnóstico e mapeamento de processos organizacionais, visando o aperfeiçoamento aos modernos métodos, técnicas e modelos de aplicação prática da metodologia de gestão de processos organizacionais, para elaboração do mapeamento do processo e assim identificar melhor o problema do estudo.

Para isso, foi utilizado a ferramenta BizAgi, que foi o modelo escolhido para realizar o mapeamento do processo de seleção do estudo. No entanto, faz-se necessário primeiramente

entender do que se trata e como se aplica na prática. O BizAgi é um *software* gratuito que é utilizado pelas empresas com o intuito de fazer uma modelagem descritiva, analítica e da execução dos processos. De acordo com a proposta do programa, este tem a função de além de apresentar a modelagem do fluxo de trabalho, possibilita uma visão mais ampla das atividades da empresa prezando pela transparência dos serviços oferecidos.

Trata-se de uma ferramenta importante, pois é um programa *Business Process Management* [BPM] que possibilita ao usuário otimizar os processos da empresa de forma gratuitamente, tornando as atividades mais simples e ágil, a partir de um ambiente gráfico intuitivo. Assim, com a utilização desta ferramenta foi possível compreender todas as etapas do processo de seleção e melhor identificar o problema em estudo

Sucintamente, esse *software* tem como base um padrão internacional de modelador de processos, que facilita na padronização das tarefas, modelando e unificando as ações de modo que as lacunas sejam diminuídas. Tal proposta, facilitará na implementação do objetivo proposto para o estudo em questão.

#### 3.4 Universo e amostra da pesquisa

O universo de uma pesquisa pode ser considerado como a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Desse modo, o universo da pesquisa foi o total de profissionais que atuam no setor de recrutamento e seleção do Departamento de Contabilidade da FEAAC.

Já a amostra da pesquisa, é a parte da população selecionada de acordo com uma regra pré-estabelecida, sendo escolhida, para este caso, de forma não probabilística (Oliveira, 2001). Para esta pesquisa, a amostra populacional foi composta por quatro (4) servidores:

- Um (1) Auxiliar Administrativo com formação em Serviço Social e Direito, Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica;

- Dois (2) Assistentes Administrativos: Assistente Administrativo (A), formado em Ciências, Licenciatura Plena em Física, Bacharelado em Teologia e Especialista em Recursos Humanos. Assistente Administrativo (B), formado em Direito com Pós Graduação Lato Sensu em Gestão Universitária;

- Professora Chefe do Departamento tem formação em Ciências Contábeis, Especialista em Controladoria e Direito Empresarial, Mestrado em Controladoria e Doutorado em Contabilidade.

O tempo de atuação de cada um deles é respectivamente: 3 anos, 13 anos, 5 anos e 10 anos. Todos participam de atividades nos Departamentos que envolvem Seleção de Docentes efetivos e substitutos.

## 4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O estágio

A COVID-19 é uma realidade em todos os países, por esse motivo muitas atividades estão sendo realizadas em *home office*, não sendo diferente no estágio realizado na FEAAC no departamento de Contabilidade.

A primeira fase do estágio foi conhecer as etapas envolvidas no processo de seleção de professores efetivos e substitutos da FEAAC. No caso do professor efetivo, a seleção e contratação acontece em dois momentos: o primeiro deles, por se tratar de uma instituição de ensino superior pública, refere-se à abertura de concurso, e na segunda etapa trata-se da nomeação/posse do cargo. Na contratação do professor substituto, também acontece em duas etapas: a primeira também é feita a abertura do concurso público e na segunda a contratação.

No processo de seleção desenvolvido no departamento, existe todo um processo a ser seguido em ambas as seleções. No caso da seleção para contratação do professor efetivo, este tem como base a Lei nº 12.772/2012 e a Lei nº 8.112/1990 e a Resolução nº 05/CEPE de 24/07/2019. Já para o cargo de professor substituto segue a Resolução nº 29/CEPE de 01/12/2017.

A segunda etapa do estágio foi realizar o mapeamento dos processos considerados essenciais para entender o fluxo de valor à medida que cria uma compreensão mais profunda das atividades no processo. O resultado importante disso é a lista de áreas de melhoria que podem ser encontradas (Julien & Tjahjono, 2009).

Para recolher as informações, foi feito um mapeamento, sendo para isso aplicado um questionário com os responsáveis pelo processo de seleção da instituição de ensino, visando identificar todas as atividades executadas pela gerência, seus responsáveis e suas interações, assim, melhor pontuar o problema e proposta de melhoria.

Na terceira etapa foi elaborada uma proposta estratégica de melhoria do processo de seleção a ser implantado na instituição de ensino. Destaca-se que devido a pandemia, o processo não foi implementado de fato, mas buscou-se avaliar a realidade da instituição, assim como propor ações de melhoria para ações futuras.

## 4.2 Apresentação do problema

Ao conhecer todos os procedimentos de seleção, foi utilizado o BizAgi para identificar todas as tarefas. No apêndice "A" tem descritas as tarefas realizadas no processo de seleção do professor efetivo. Observa-se com o fluxo e com as atividades descritas que a seleção é um processo bastante extenso, com várias etapas a serem seguidas, e que ao mesmo tempo que são importantes, torna o processo complexo.

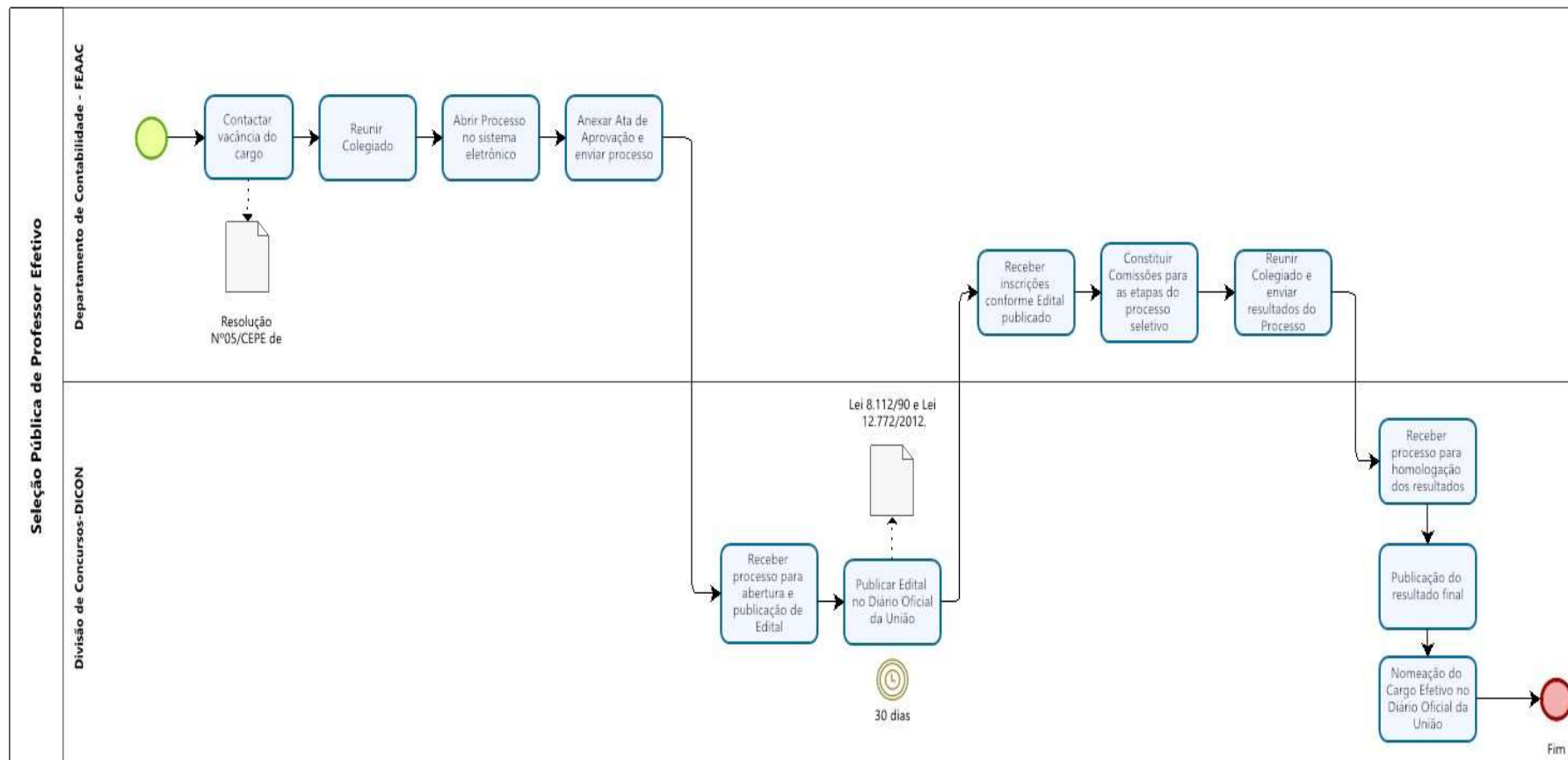
Para um melhor entendimento do processo de seleção, apresenta-se na Figura 3 o fluxograma do processo de seleção pública (Professor Efetivo) e na figura 4 o fluxograma do processo de seleção pública (Professor Substituto).

Observa-se com a imagem apresentada do fluxograma, tanto do professor efetivo como do professor substituto, que existem várias etapas a ser seguida, o que torna o processo de certa forma complexo e burocrático, sendo este um dos problemas do estudo.

É importante mencionar que esse mapeamento, junto com as respostas obtidas com a aplicação do questionário, vão ajudar a delinear melhor o problema, bem como a melhor solução a ser proposta.

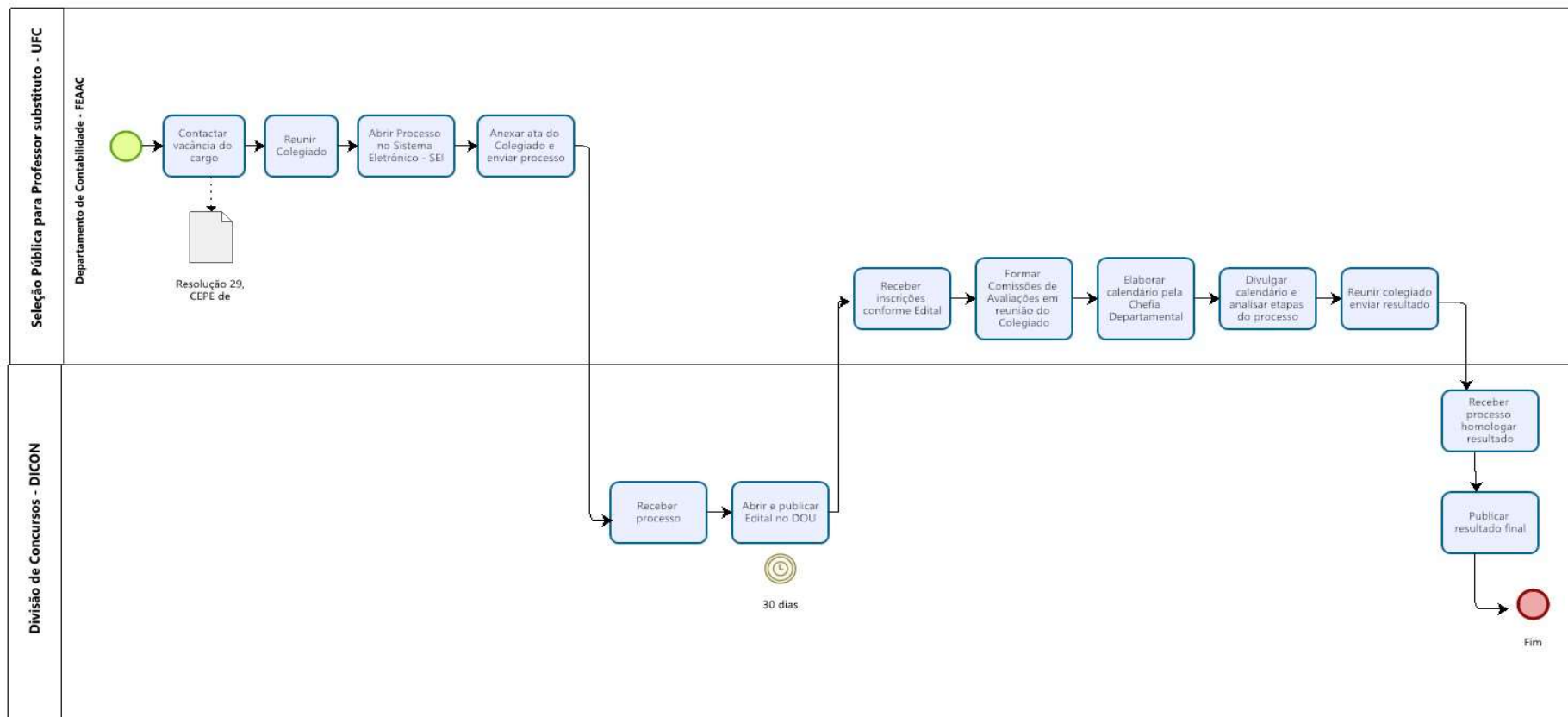


Figura 3- Fluxograma do processo de seleção pública (Professor Efetivo)



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

**Figura 4- Fluxograma do processo de seleção pública (Professor Substituto)**



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

#### 4.2.1 Resultado do questionário

Para o desenvolvimento do estudo, a ideia inicial era fazer uma entrevista com alguns servidores, membros da equipe que atuam no setor de recrutamento da FEAAC. No entanto, devido a pandemia, que dentre as medidas preventivas, foi estabelecido o isolamento social, fazendo com que algumas atividades fossem realizadas em *home office*. Por esse motivo optou-se por aplicar um questionário, que aconteceu entre os meses de fevereiro e março e junho de 2021, sendo utilizado, por conta da pandemia, o formulário do *google forms*.

Para entender como é o processo de seleção no setor de recrutamento da FEAAC, foi solicitado inicialmente para cada um explicar como desenvolvem suas funções (participação) na Seleção de Professores Efetivos e Substitutos, sendo estas descritas no quadro a seguir:

**Quadro 1 - Funções (participação) na Seleção de Professores Efetivos e Substitutos**

Auxiliar Administrativo	"Ajudo a Chefe do Departamento com a documentação necessária para a realização do concurso".
Assistente em Administração (A)	"Auxiliar no processo de solicitação e contratação de Professores Efetivos e Substitutos: Abertura de processos, recebimento das inscrições, preparação de material para o processo de seleção, etc."
Assistente em Administração (B)	"Ajudo com documentação".
Docente e Chefe do Departamento	"Como chefe do departamento, assinar formulários e ofícios de solicitação de contratação de professores para a Pró-Reitoria de Gestão de pessoas (PROGEP), marco e realizo reuniões no departamento para definir área do concurso e formação de comissão de avaliação do concurso; auxílio comissão durante a realização de provas, recebo inscrições de candidatos através de e-mail, me comunico com candidatos antes das provas através de e-mail, analiso os documentos entregues pelos candidatos".

Fonte: Dados primários (2021)

Como pode ser visto pela descrição das funções, que as atividades desenvolvidas pelos servidores se completam. Destaca-se que em um setor, seja qual for o porte da empresa, é preciso que todos os processos sejam bem definidos para que de fato o objetivo proposto seja alcançado.

Segundo Adair e Murray (2006) o processo consiste em um conjunto de ações que têm como propósito gerar um resultado identificável, sendo realizado como uma atividade que tem começo, meio e fim.

Na sequência foi solicitado aos participantes para explicarem como se inicia o processo de Seleção para Professor Efetivo e Professor Substituto no Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC, sendo de acordo com as respostas que existem dois processos, como descrito pela participante da pesquisa, Docente e Chefe do Departamento:

- Surge a vaga (código) nos seguintes casos:

- Professor efetivo: Na aposentadoria (reforma), morte ou exoneração de docentes do departamento.

- Professor substitutos: Nos afastamentos dos professores efetivos (pós-graduação fora da cidade, licença maternidade, doenças graves, cessão para outros órgãos, assumir funções administrativas - Reitor ou pró-reitor, etc.).

Na sequência foi solicitado aos participantes para informar a base legal que fundamenta a seleção de Professor Efetivo e Substituto no Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC. De acordo com as respostas trata-se de leis e resoluções, dentre elas:

- Lei nº 12.772/2012, que se refere a Estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal;

- Lei nº 8.112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais;

- Resolução nº 29/CEPE, que descreve todas as diretrizes para a seleção do professor substituto;

- Resoluções CEPE 02/2016, 09/2017, 05/2019, 29/2017 e 10/2018 que regulam concurso público para provimento de cargos da Carreira do Magistério Superior, do Quadro Permanente da UFC, e dá outras providências.

Continuando com a pesquisa os participantes foram indagados se após verificada a vaga de Professor para a respectiva seleção, quais são os procedimentos feitos dentro do departamento para iniciar o processo seletivo, sendo descritas as seguintes etapas:

**Quadro 2 - Procedimentos feitos dentro do departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC para iniciar o processo seletivo**

Auxiliar Administrativo	"O primeiro procedimento é colocar na pauta da reunião para decidir qual área será feito o concurso".
-------------------------	---

Assistente em Administração (A)	<p>“Professor Substituto: Definir o setor de estudo e providenciar o programa da seleção, contendo de 05 (cinco) a 10 (dez) temas; aprovados em reunião pelo colegiado do Departamento.</p> <p>Professor efetivo: Definir o setor de estudo em reunião do colegiado do departamento; elaborar o programa do concurso contendo pelo menos, 10 (dez) temas, aprovado em reunião pelo colegiado do Departamento”.</p>
Assistente em Administração (B)	<p>“Quando surge a vaga para concurso de professor efetivo ou a necessidade de seleção de professor substituto, insere como ponto de Pauta para discussão em Reunião do Colegiado a abertura do concurso ou da seleção dependendo, solicita-se ao Setor de Estudos da vaga, sugestão de pontos para o programa. Definido o programa, o departamento abre o processo no SEI - PESSOAL: Concurso Público (professor efetivo) ou - PESSOAL: Seleção Pública (professor substituto e visitante)”.</p>
Docente e Chefe do Departamento	<p>“Informação para a PROGEP da utilização do código de vaga e solicitação da publicação de edital. Internamente: Reunião do colegiado do departamento para estabelecer área do concurso e definir comissão”.</p>

Fonte: Dados primários (2021)

Percebe-se com as respostas que existe todo um processo a ser seguido, que vai desde a identificação da necessidade de contratação até a efetivação do cargo em si, que precisa ser aprovada pelo colegiado do departamento.

Na sequência os participantes foram indagados sobre a formação e composição da comissão de avaliação para Seleção de Professor Efetivo e Substituto, sendo constatado que se dá da seguinte forma:

### **Quadro 3 - Formação e composição da comissão de avaliação para Seleção de Professor Efetivo e Substituto**

Auxiliar Administrativo	<p>“A comissão é formada por Professores do Departamento e professores externo ao Departamento”</p>
Assistente em Administração (A)	<p>“Para Professor Substituto: Com base na Resolução nº 29/CEPE, de 1º de dezembro de 2017. Artigos 8º e 9ª, em resumo: três (3) professores</p>

	<p>efetivos mais suplente, designados pelo chefe do Departamento, mas, é costume passar pela apreciação do colegiado do Departamento.</p> <p>Para Professor Efetivo: com base na Resolução nº 05/CEPE de 24/07/2019 1) Comissão preliminar, composta de três professores, designada pelo chefe do Departamento, para analisar tão somente a regularidade formal das inscrições solicitadas e os documentos entregues pelo candidato sem emitir juízo de mérito. O parecer desta comissão será apreciado pelo colegiado.<sup>1</sup></p> <p>2) Comissão Julgadora - Aprovada no Conselho Departamental da FEAAC”.</p>
Assistente em Administração (B)	<p>“Quando se trata de Concurso Público (professor efetivo): em Reunião do Colegiado, os docentes do setor de estudo ou de outro setor, sugerem nomes de professores para compor a Comissão Julgadora, os mesmos são aprovados pelo Colegiado, os nomes dos professores sugeridos e aprovados, deverão ser analisados para levantamento de fatos impeditivos, para depois enviar a lista para a Faculdade de Medicina, que passará em Reunião do Conselho e posteriormente a emissão da Portaria da Comissão Julgadora.</p> <p>Quando se tratar de Seleção Pública (professor substituto e visitante): em Reunião do Colegiado, os docentes do setor de estudo ou de outro setor, sugerem nomes de professores para compor a Comissão Julgadora, os mesmos são aprovados pelo Colegiado, os nomes dos professores sugeridos e aprovados, deverão ser analisados para levantamento de fatos impeditivos, depois da verificação o Colegiado define a Comissão e a Chefia do departamento emite a Portaria da Comissão Julgadora”.</p>
Docente e Chefe do Departamento	<p>“Professor Efetivo: nomeados na reunião do colegiado do departamento formado por três (3) docentes, sendo um (1), membro externo da universidade e mais (um) 1 secretário (docente do departamento), todos de grau igual ou superior ao exigido na seleção.</p>

<sup>1</sup>Órgãos colegiados ou órgãos colegiais são aqueles em que há representações diversas e as decisões são tomadas em grupos, com o aproveitamento de experiências diferenciadas.

	Professor Substituto: três (3) docentes do departamento, podendo um deles ser de outro departamento da universidade e mais um (1) professor que será o secretário”.
--	---

Fonte: Dados primários (2021)

Observa-se com as respostas apresentadas que tanto para seleção do professor efetivo, como para o professor substituto é preciso formar uma comissão para avaliar o candidato, para saber se de fato este estará apto a desenvolver a função.

Na sequência os participantes foram indagados sobre em qual sistema é formalizado o processo de Seleção para Professor Efetivo e Substituto, sendo informado que é no Sistema Eletrônico de Informação (SEI).

Complementando essa indagação, foi solicitado aos participantes para citarem os documentos devem ser anexados no sistema para abertura do citado processo Seletivo, sendo listados os seguintes:

**Quadro 4 - Documentos que devem ser anexados no sistema para abertura do citado processo Seletivo**

Auxiliar Administrativo	“A ata da reunião, etc”.
Assistente em Administração (A)	“Professor Efetivo: formulário: PESSOAL: Solicitação de concurso público para o magistério superior e os seguintes documentos: a) Programa do concurso, contendo, no mínimo, 10 pontos, aprovado pelo Colegiado do Departamento; b) Tabela de Títulos atualizada, do Centro ou Faculdade; c) Fichas de avaliação das provas escrita e didática. d) Diário Oficial da União, contendo a origem da vaga a ser provida Professor Substituto: formulário: PESSOAL: Solicitação da seleção de professor substituto e os seguintes documentos: a) Programa da seleção, aprovado pelo Colegiado do Departamento; b) Documento que comprove o motivo da substituição do professor substituto”.
Assistente em Administração (B)	“Inserir o formulário: PESSOAL: Solicitação de concurso p/ magistério superior, o programa para prova, o documento oficial que motiva a

	realização do concurso, os documentos oficiais da FAMED que indicam os critérios para avaliação e pontuação das provas dos concursos”
Docente e Chefe do Departamento	“Ofícios, formulários de solicitação, edital, atas de reunião do departamento que aprovaram e homologaram o concurso, programa do concurso”.

Fonte: Dados primários (2021)

Observa-se que para ter um melhor controle dos dados dos candidatos e para que tudo seja feito de forma clara e transparente, todos os documentos envolvidos na seleção são anexados no sistema, sendo uma forma de comprovação das informações do candidato e legitimação do concurso.

Complementando essa temática, os participantes foram indagados sobre quem assina os documentos da seleção, sendo informado que é o Chefe do Departamento de Diretor da Unidade (FEAAC).

Buscando melhor compreender o processo de seleção praticado no departamento da instituição, foi feita a seguinte pergunta aos participantes: após aberto processo, qual orientação e para qual setor o processo é enviado para dar início a convocação? Sobre esse questionamento, os participantes responderam que a orientação é encaminhar o processo para Divisão de Concursos e Provedimento (DICON)/Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e FEAAC (Diretoria).

Na sequência perguntou-se sobre o que deve ser feito, após publicação do Edital de concurso, o que deve ser feito no Departamento de Contabilidade para dar andamento à contratação, sendo apresentadas as seguintes respostas:

#### **Quadro 5 - Etapas após publicação do edital do concurso**

Auxiliar Administrativo		“Após a publicação ocorre as inscrições, depois a seleção”.
Assistente em Administração (A)	em	“Faz-se a divulgação do Edital, e se começa a receber as inscrições dos candidatos no período estabelecido no edital”.
Assistente em Administração (B)	em	“A Contratação só ocorrerá depois de todo o processo de realização do Concurso. Após a publicação do Edital, ocorrerá as inscrições”.



Docente e Chefe do Departamento	"Organizar datas, horários e materiais para a realização de provas".
---------------------------------	--

Fonte: Dados primários (2021)

Observa-se que não houve um padrão nas respostas, o que pode estar relacionado com a atividade desenvolvida por cada um que se complementam.

Sobre os documentos comprobatórios, foi perguntado aos participantes, quais devem ser apresentados pelos candidatos para participar da Seleção, sendo listados por todos os participantes: "comprovante de pagamento da inscrição do concurso (GRU), Cadastro de Pessoa Física (CPF), Registro Geral (RG), diploma do título exigido e histórico da titulação exigida, ou seja, toda a documentação estabelecida no Edital de cada concurso".

Na sequência, os participantes foram indagados sobre quem é responsável por verificar a documentação apresentada e como se dá a homologação da documentação, sendo respondido: "a documentação é avaliada por uma comissão formada para esse fim, ou seja, normalmente para professor substituto, a documentação é verificada pelo chefe do Departamento e para o professor efetivo, inicialmente a chefia, e, posteriormente por comissão dentre os professores do departamento para análise e validação dos documentos (3 professores)".

Na sequência, indagou-se: Por quem é constituído o calendário do concurso e quais suas etapas? De acordo com as respostas o calendário é constituído com base nos prazos legais. A comissão de avaliação estabelece as datas de provas, sendo este elaborado pela comissão responsável pelo concurso, ou seja, "o Chefe do Departamento faz consulta à Comissão Julgadora sobre a disponibilidade e elabora um cronograma para realização das provas".

Assim, como todo concurso, o da instituição em estudo também tem prazo para concluir as inscrições dos candidatos, o qual é estabelecido no edital. Atualmente a realização de provas só poderá ocorrer após 120 dias da publicação do edital. Ainda, de acordo com as respostas, também existem prazos para que os candidatos entrem com recursos. Nesse caso, para melhor clareza do concurso, o prazo estará definido no edital, ou seja, após cada prova, o candidato poderá em até 48h, se não concordar com o resultado de cada etapa, pedir revisão.

Sobre o funcionamento da realização das provas de Seleção para Professor Efetivo e Substituto do Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC, os participantes afirmaram:

**Quadro 6 - Realização das provas de Seleção para Professor Efetivo e Substituto do Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC**

Auxiliar Administrativo	"Existe prova escrita e prova didática (o candidato elabora uma aula com um ponto do programa previamente sorteado por ele. No caso do efetivo tem a prova além dessas citadas tem a prova de títulos"
Assistente em Administração (A)	"Para Professor Substituto: os critérios são definidos pelo Edital e pela Resolução nº 29/CEPE, de 1º de dezembro de 2017. Para Professor Efetivo: os critérios são definidos pelo edital e pela Resolução nº 05/CEPE de 24/07/2019"
Assistente em Administração (B)	"Obedecem às normas previstas nas resoluções específicas".
Docente e Chefe do Departamento	"Professor efetivo: prova escrita, prova didática (apresentação oral) e prova de títulos. Professor substituto: Prova escrita e prova didática - média das notas"

Fonte: Dados primários (2021)

Observa-se que tanto para o professor efetivo, como professor substituto as normas das provas estão definidas no edital, sendo que no caso do professor efetivo, além das provas escrita e didática, é cobrada também a prova de títulos, que se trata, de cursos realizados extracurricular, artigos publicados, participação em fóruns ou seminário, conforme pré-estabelecido no edital, cada um com uma pontuação.

Na sequência perguntou-se sobre a etapa após a realização de provas escritas e didáticas, indagando sobre quais são os procedimentos adotados no Departamento de Contabilidade para validar os resultados do concurso.

**Quadro 7 - Procedimentos adotados no Departamento de Contabilidade para validar os resultados do concurso**

Auxiliar Administrativo	"O Departamento divulga o resultado final, comunica os candidatos e chama o melhor classificado"
Assistente em Administração (A)	"Submete-se o resultado final da seleção ao colegiado do departamento, para aprovação e homologação"
Assistente em Administração (B)	"A Comissão Julgadora emitirá as atas das provas, bem como a ata final indicando os candidatos classificados e as respectivas classificações, se

	mais de um candidato foi aprovado. As atas serão submetidas à aprovação na Reunião do Colegiado do departamento”.
Docente e Chefe do Departamento	“Divulgação do resultado dos candidatos aprovados (com média igual ou superior a 7,0). Em seguida, o resultado do concurso é homologado na reunião do colegiado do departamento, enviado resultado para a diretoria (FEAAC) e encaminhado para a PROGEP realizar a contratação do candidato com maior nota”.

Fonte: Dados primários (2021)

Como pode ser visto, para aprovação no concurso, exige-se uma média 7,0. De posse a lista dos aprovados, o resultado do concurso é então homologado, enviando o resultado para o departamento responsável e então comunicado os aprovados para contratação.

Complementando essa indagação, perguntou-se para onde (setor) são enviados os resultados para homologação do concurso, sendo respondido pelos participantes que é encaminhado a diretoria (FEAAC) e encaminhado para a PROGEP e Divisão de Concursos e Provimento (DICON).

Na sequência foi indagado aos participantes, para confirmar a finalização do concurso, quais documentos devem ser anexados ao processo, sendo respondido:

**Quadro 8 - Documentos que devem ser anexados ao processo para confirmar a finalização do concurso**

Auxiliar Administrativo	“O resultado e a ata de homologação do concurso”
Assistente em Administração (A)	“Professor Substituto: a) Atas, de cada prova, e do resultado final; b). Relação dos aprovados, classificados com base nos artigos 17 a 21 da Resolução nº 29/2017/CEPE, c). Parecer, contendo o deferimento ou não, do colegiado da subunidade ou conselho da unidade, no caso de recurso.  Professor Efetivo: Incluem-se ao processo os seguintes documentos: a) Atas, de cada prova, da avaliação de títulos e do resultado final. b) Mapa das notas, atribuídas por cada examinador, dos candidatos, contendo a classificação por ordem decrescente das médias.

	<p>c) Relação dos aprovados, classificados com base nos artigos 23 a 27 da Resolução nº 05/CEPE de 24/07/2019), até o limite de vagas estabelecido no edital de inscrição.</p> <p>d) Parecer, contendo o deferimento ou não, do colegiado da subunidade ou conselho da unidade, no caso de recurso por arguição de nulidade do concurso”.</p>
Assistente em Administração (B)	“Publicação no Diário Oficial da União da Homologação do Resultado”
Docente e Chefe do Departamento	“ATA de reunião do departamento contendo a homologação do concurso”.

Fonte: Dados primários (2021)

Com base nas respostas, percebe-se que a Resolução que trata das normas de concurso, estabelece que sejam anexados todos os documentos comprobatórios do concurso, como Ata, Mapa das notas, resultado final, dentre outras informações importantes. No entanto, de acordo com as respostas, dois dos participantes informaram somente a Ata.

Seguindo com a pesquisa foi perguntado aos participantes como o Departamento de Contabilidade toma conhecimento da contratação do Professor, sendo explicado:

**Quadro 9 - Conhecimento do Departamento de Contabilidade para contratação do Professor**

Auxiliar Administrativo	“Pelo setor responsável pela contratação na PROGEP”
Assistente em Administração (A)	“Após a homologação do Resultado do Concurso, publicado no DOU. Abre-se um outro processo, solicitando a contratação do 1º colocado na seleção”.
Assistente em Administração (B)	“Abre-se outro processo solicitando a contratação do professor”
Docente e Chefe do Departamento	“Após a efetivação do candidato selecionado, a PROGEP avisa da contratação (SEI) e encaminha o servidor para apresentação no departamento”.

Fonte: Dados primários (2021)

O concurso deve então ser homologado, sendo o resultado publicado no Diário Oficial da União (DOU). Depois dessa etapa, "PROGEP avisa da contratação (SEI) encaminha o servidor para apresentação no departamento"

Continuando a pesquisa com os participantes, foi solicitado, para descrever de forma sucinta o funcionamento do processo de Seleção, desde a sua origem até a conclusão (contratação).

**Quadro 10 - Percepção dos participantes quanto ao funcionamento do processo de Seleção**

Auxiliar Administrativo	"O concurso inicia com a definição da vaga. Depois leva a proposta de concurso para a reunião do departamento que decide como este será feito. Ocorre as inscrições, as provas, o resultado, homologação e, por fim, a contratação pela PROGEP".
Assistente em Administração (A)	<p>"Professor Substituto: Abre-se processo no SEI e se inclui os seguintes documentos: a) Declaração do Chefe do Departamento, informando o horário de trabalho do candidato, especificando a Carga Didática - CD (disciplinas, dias, horários das aulas) de acordo com o estabelecido no Artigo 28 da Resolução nº 29/2017/CEPE, para o regime de 20h ou 40h semanais;</p> <p>b) Documento que comprove o motivo da substituição do professor efetivo.</p> <p>Em seguida, encaminhe-se o processo para a DICON/PROGEP para que seja providenciado a assinatura do contrato.</p> <p>Professor Efetivo: a) Abre-se o processo no SEI: "PESSOAL: Provimento – Nomeação para cargo efetivo" em nome do candidato aprovado em 1º lugar.</p> <p>b) Preencher o formulário do SEI: "PESSOAL: Solicitação Nom./Posse Professor Efetivo"</p> <p>c) Anexa-se ao processo os seguintes documentos:</p> <p>d) Diário Oficial da União, contendo a origem da vaga a ser provida</p> <p>e) Declaração com as disciplinas e horários</p> <p>Em seguida, encaminha-se o processo para a DICON/PROGEP".</p>

Assistente em Administração (B)	"Para Concurso de professor efetivo deverá verificar o previsto na Resolução nº 05/CEPE de 24/07/2019 e na Seleção de Professor Substituto a Resolução nº 29/2017/CEPE. Nessas resoluções estão descritas todas as normas que regem os processos seletivos".
Docente e Chefe do Departamento	"Surgimento da vaga - Informação para a PROGEP - formulário - solicitando o preenchimento da vaga - reunião do departamento para definir área e comissão - envio do programa para a PROGEP publicar edital - realização da seleção (provas) - homologação do concurso na reunião do colegiado do departamento - FEAAC – PROGEP".

Fonte: Dados primários (2021)

Percebe-se que se trata de um processo que conta com várias etapas e com vários pontos importantes a ser considerado, que não podem passar despercebidos para não interferir no processo de seleção.

Continuando com as análises, foi solicitado, quanto ao processo seletivo, que ações poderiam sugerir para que melhorias acontecessem no Departamento, sendo as respostas apresentadas no quadro 11.

**Quadro 11 - Ações poderiam sugerir melhorar no Departamento em relação ao processo seletivo**

Auxiliar Administrativo	"Considerando o momento de pandemia COVID-19 e a redução de gastos, sugeriria que a prova didática fosse realizada <i>on line</i> , para os membros externos da comissão".
Assistente em Administração (A)	"Acredito disponibilizando todo um passo a passo aos candidatos ajudaria a resolver dúvidas que eles sempre questionam".
Assistente em Administração (B)	"O papel da secretaria do departamento é apenas dar suporte para realização do Concurso de Professor Efetivo ou da Seleção de Professor Substituto, visto que a realização dos processos seletivos são feitos pela Comissão Julgadora e auxiliado pelo Secretário do Concurso".
Docente e Chefe do Departamento	"Tivemos recentemente seleção para professor efetivo e as inscrições, devido a Pandemia do Covid - 19, foram realizadas através do e-mail. Acredito que poderia continuar ser uma opção a mais para as inscrições, mesmo depois do retorno ao expediente presencial".

Fonte: Dados primários (2021)

Observa-se que a sugestão é otimizar os processos *on line*, onde for possível, pois além da otimização, torna mais ágil o processo. Outro ponto sugerido, refere-se a um passo a passo para o candidato, pois como já foi mencionado, trata-se de um processo extenso e complexo, que precisa ser melhor apresentado ao candidato.

Na sequência foi solicitado para descreverem algo que ocorre na seleção de professores efetivos e substitutos do departamento que não concordam, como pode ser visto no quadro 12.

**Quadro 12 - Algo que ocorre na seleção de professores efetivos e substitutos do departamento que os entrevistados não concordam**

Auxiliar Administrativo	"As questões burocráticas (excessivas exigências administrativas, recursos, etc.)".
Assistente em Administração (A)	"Nas realizações das provas. Acredito que precisaria fazer uma prova objetiva depois a subjetiva".
Assistente em Administração (B)	"Não tenho nenhum questionamento".
Docente e Chefe do Departamento	"Atualmente estabeleceram o prazo de 4 meses, entre a data publicação do edital e a realização da prova escrita. Antes, esse prazo era de 30 dias. Acho que isso foi um retrocesso. Deveria continuar com os 30 dias entre a publicação do edital e a realização da primeira prova. No mais, não vejo necessidade de mudança".

Fonte: Dados primários (2021)

Observa-se que foram apontados vários pontos de melhoria, sendo cada um ser melhor avaliado justificando a alteração, pois ganham todos os envolvidos no processo.

Por fim, foi solicitado para indicarem sobre o processo de seleção, se existe alguma etapa que precisa ser melhorada e qual seria a sugestão.

**Quadro 13 - Etapa do processo de seleção que precisa ser melhorada**

Auxiliar Administrativo	"Processo de renovação constante de prof. substitutos - A legislação prevê contrato de até 2 anos, porém, a cada semestre o processo é renovado (causa burocracia, tempo, etc.)".
Assistente em Administração (A)	"Acho que somente a realização da prova somente subjetiva. Acredito que uma prova objetiva ajudaria mais no processo seletivo".

Assistente em Administração (B)	"Como já informei o papel da secretaria do departamento é apenas dar suporte à realização do Concurso ou da Seleção".
Docente e Chefe do Departamento	"No momento não percebo nada no processo seletivo que eu não concorde. Talvez o processo de seleção pudesse ser mais célere para evitar, como algumas vezes já ocorreu, que o aluno ficasse sem aulas devido à demora no processo seletivo".

Fonte: Dados primários (2021)

Os pontos indicados, se resumem a burocracia do processo. Se o mesmo fosse mais claro e objetivo, o processo seria mais rápido, e como no caso citado, alunos não ficariam sem aula, por falta de professor. Nesse caso, também se destaca um estudo prévio da necessidade de professores substitutos. Como por exemplo, identificar professores que estão próximo a aposentadoria e já providenciar um processo de seleção. Dessa forma, poderia inclusive haver uma transição do antigo e novo professor sem prejudicar o rendimento das aulas.

Com as respostas do questionário foi possível entender todo o processo de seleção desenvolvido pelo departamento. Sobre essa temática, Marchioretto e Bressiani (2009) explicam que deseja com a seleção, diminuir o número de candidatos, identificando aquele mais qualificado para o cargo. No entanto, destaca-se com as respostas, que se trata de um processo longo e burocrático, e que pode ser otimizado com os recursos tecnológicos.

#### 4.3 Pontos e estratégias de melhoria do processo de seleção

Com base nas respostas apresentadas e embora tenha uma resolução descrevendo todas as etapas do processo de uma seleção para a instituição em estudo, faz-se necessário que alguns pontos sejam melhorados. Destaca-se que o concurso para carreira em educação é bastante concorrido e o processo de seleção tem como propósito fazer uma avaliação das competências e habilidades do candidato.

A avaliação dos docentes, como pode ser visto pelas respostas dos questionários, passa por várias etapas, que no caso do professor efetivo, dispõe também como fazer do processo uma aula didática, o que possibilita que a avaliação seja mais adequada para atender a necessidade da instituição. Assim, na sequência apresentam-se os pontos e estratégias a serem aplicadas para melhorar o processo de seleção.



#### Quadro 14 - Pontos de melhoria e estratégias

Pontos	Estratégias
Definição as ações envolvidas no processo de seleção	Utilizar o mapeamento para reduzir a burocracia na contratação
Processo seletivo on-line	Utilizar as Tecnologia de Informação e Comunicação
Fazer cadastro de reserva	Fazer cadastro com validade de 2 anos, para suprir a necessidade quando algum professor precisar de licença ou aposentadoria.

Fonte: elaborado pela autora (2021)

É importante mencionar que, por conta da pandemia, os pontos e estratégias indicadas se deu com base no questionário. Destaca-se que os participantes do estudo, indicaram, dentre os pontos de melhoria a questão da burocracia e o uso da tecnologia para agilizar o processo de seleção.

Destaca-se que devido à pandemia, as ações realizadas em praticamente todas as áreas tiveram que ser reinventadas, e um dos grandes aliados foi a tecnologia com acesso online, não podendo ser diferente no processo de seleção. Mesmos com os avanços tecnológicos, antes da pandemia, o uso da tecnologia para esse fim era utilizado bem pouco. O novo cenário imposto, evidencia a necessidade urgente de usar essa ferramenta, principalmente quando se exige pouco contato presencial.

Segundo Chiavenato (2010) o processo de seleção é um dos pontos mais importante em uma contratação. Nesse contexto, podem ser listadas as vantagens de um seleção online, como economia de dinheiro e energia física, além de celeridade na realização do processo, fator esse tão importante para os dias atuais.

#### 4.4 Propostas de intervenção prática

Devido a atual situação sanitária mundial, em que os países vêm praticando ações para conter a pandemia do coronavírus, apresenta-se nessa etapa a proposta de intervenção prática, de modo que a instituição possa, com os recursos disponibilizados pela tecnologia, realizar o processo de seleção de forma dinâmica e segura para todos.

É importante mencionar que, conforme o resultado do mapeamento, juntamente com os resultados do questionário, não existe um erro no processo, e sim uma burocratização que faz com que o mesmo seja lento e nos dias atuais, tudo tem que ser bem dinâmico.

Assim, com a pandemia, que trouxe muitos problemas, também foi possível perceber a necessidade em automatizar os processos, e isso inclui o processo de seleção nas instituições de ensino. Assim, como evidenciado nas respostas do questionário, é preciso fazer uso dos recursos tecnológicos.

Outra vantagem do uso dos recursos tecnológicos, refere-se a triagem de currículo. Nesse caso, pode ser feito um filtro para identificar informações específicas do candidato, como por exemplo, filtrar pelas suas habilidades, competências e atitudes de acordo com a necessidade da vaga.

O gerenciamento do processo *on-line* também fica muito mais ágil quando comparado ao controle manual, principalmente quando o processo seletivo visa preencher mais de um cargo, como por exemplo, mas de uma especialidade de conhecimento de professor substituto. É possível controlar melhor o tempo para encerramento da vaga, ou quantos candidatos estão concorrendo a cada vaga. Assim, no processo seletivo *on-line*, praticamente todas as tarefas realizadas pela instituição podem ser *on-line*, inclusive a inscrição do candidato, avaliação dos documentos, retorno e agendamento as etapas que envolve a participação do candidato, inclusive a entrevista ou a aula podem ser *on-line*.

## 5 Conclusão

Conforme a proposta do relatório de estágio, que foi de identificar as limitações do processo seletivo do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará (UFC), foi desenvolvida uma estratégia de mapeamento para melhorar o processo de seleção. Para isso, enviado um questionário via *google forms* para quatro servidores da instituição para saber destes, de forma mais sucinta, as ações pertinentes ao processo de seleção, bem como os possíveis pontos de melhoria.

Com as respostas alcançadas, pode-se observar que a instituição pública realiza o processo de seleção com base nas diretrizes estabelecidas nas Leis e Resoluções CEPE que regulam o concurso público. Nesse contexto, é importante mencionar que o processo de seleção possibilita contratar profissionais qualificados, que podem evidenciar novos conhecimentos, habilidades, competências e atitudes, além de experiências distintas das existentes na instituição.

De um modo geral, os servidores que participam do processo de seleção da instituição, estão satisfeitos. No entanto, com a pandemia que é uma realidade em todos os países, foi possível perceber de forma mais clara, como a tecnologia pode ser uma aliada e tornar mais célere o processo para todos, ou seja, tanto para a instituição como para o candidato.

Observou-se também que os servidores conhecem bem todas as etapas envolvidas no processo de seleção, a quem deve ser encaminhado cada documento, para que o processo seja realizado de forma eficiente. No entanto, foi possível perceber também que um dos maiores problemas do processo de seleção refere-se a burocracia das etapas, que torna lento o processo. Outro ponto destacado, referiu-se ao não cumprimento da legislação que prevê contrato de até dois anos, no entanto, na prática, ocorre uma renovação a cada semestre, gerando ainda mais tempo e burocracia.

Como sugestão de melhoria, os próprios participantes sugeriram fazer uso dos recursos tecnológicos, isso porque, a seleção *on-line* traz diversas vantagens, dentre elas: baixo custo, que a partir de pesquisas específicas é possível segmentar e selecionar candidatos mais rápido, além de definir mais concretamente o perfil do candidato.

Embora seja um processo *on-line*, é possível desenvolver atividades em grupo ou individual, assim como entrevistas, o que agiliza consideravelmente um processo, que além de mostrar aos candidatos situações semelhantes a um dia de trabalho, também possibilita a instituição avaliar o candidato com um talento específico. Comparando os custos-benefícios, a

seleção *on line* apresenta grandes vantagens, haja vista que as respostas acontecem de forma mais rápida para os candidatos selecionados. É bem verdade que se trata de um processo recente, mas que podem perfeitamente ser incorporado ao dia a dia.

Sobre essa temática destaca-se a relação com a Gestão de Recursos Humanos, que busca desenvolver as melhores técnicas no processo de seleção para recrutar os profissionais mais qualificados e que atendam às necessidades da empresa. Nesse sentido, os ensinamentos alcançados com a realização desse mestrado, possibilitam uma melhor visão dessas técnicas, e que durante o estágio possibilitou aplicar esses conhecimentos, haja vista que a Gestão de Recursos Humanos deve desenvolver uma metodologia específica dos processos desenvolvidos por uma equipe, fazendo uma minuciosa análise dos perfis dos profissionais, com base nas suas competências para atuar no mercado.

Com o final da pesquisa, obteve-se uma revisão do processo, a partir do mapeamento realizado, utilizando-se a ferramenta BizAgi, em que foi possível ter uma visão mais clara e ampliada em todas as etapas envolvidas no processo de seleção e precisamente no processo de seleção da FEAAC. No entanto, não pode ser esquecida as limitações, que foram impostas principalmente pela pandemia, que de certa forma, restringiu o acompanhamento do processo de seleção. Assim, para pesquisas futuras, sugere-se uma análise da Gestão de Recursos Humanos frente as limitações impostas com a pandemia, bem como a realização de mapeamento de outros processos institucionais.

## Referências bibliográficas

ADAIR, C. B.; & MURRAY, B. A. (2006). *Revolução total dos processos*. São Paulo, SP: Nobel.

ALMEIDA, W. (2011). *Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática*. São Paulo, SP: Atlas.

ANDRADE, M. M. (2001). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo, SP: Atlas.

BARBOSA, E. L. (2012). *Controle Interno da Administração Pública: Instrumento de Controle e de Gerenciamento*. Recuperado de: <http://www.tce.rs.gov.br/artigos/pdf/contr-interno-adm-publ.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

BIAZZI, M. R; MUSCAT, A. R. N.; & BIAZZI, J. L. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, 18(4), 869-880.

BIAZZO, S. (2000). Approaches to business process analysis: a review. *Business Process Management Journal*, 6(2), 99-112.

BOLZAN, C. I. M. (2006). *Excelência em Gestão Universitária: Um Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal Santa Maria. Santa Maria, Rio Grande do Sul.

CAETANO, A.; & VALA, J. (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH editora.

CAPUANO, Ethel Aírton. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público - RSP*, 66(3), 371-394.

CARPINETTI, L. C. R. (2000). Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas. *Gestão & Produção*, 7(1), 29- 42.

CHIAVENATO, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo, SP: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2010). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo, SP: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2012). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

COELHO, M. P.; & FUERTH, C. L. R. (2009). A influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. *Revista Cadernos de administração*. Jan-Jun, 1(3), 2014-2022.

*Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011*. (2011). Dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação e regulamenta a admissão de professor substituto, de que trata o inciso IV do art. 2º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Brasília, DF. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm). Acesso em: 8 mai. 2021.

DI PIETRO, M. S. Z. (2012). *Direito Administrativo*. São Paulo, SP: Atlas.

DRUCKER, P. (2012). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo, SP: Pioneira.

DUTRA, A. (2009). *Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública*. Joaçaba, SC: Unoesc.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. (2007). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo, SP: Atlas.

FRANÇA, L. A. C.; & ARELLANO, E. B. (2002). Os processos de recrutamentos e seleção. In: FRANÇA, L. A.C. e vários outros. *As pessoas na organização*. São Paulo, SP: Saraiva.

GIL, A. C. (2005). *Gestão de pessoas: enfoques nos papéis profissionais*. São Paulo, SP: Atlas.

HARRINGTON, H. J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo, SP: Makron Books.

JULIEN, D. M.; & TIAHJONO, B. (2009). Lean thinking implementation at a safari park. *Business Process Management Journal*, 15(7), 321-335.

KÖCHE, J. C. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática de pesquisa. In: O conhecimento científico. Petrópolis, RJ: Vozes.

LAKATOS, E. M.; & MARCONI, M. A. (2001). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.

*Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. (2000). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF.

Recuperado de: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 8 mai. 2021.

*Lei nº 8.112, 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. Brasília, DF. Recuperado de: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm). Acesso em: 8 mai. 2021.

*Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.* (1993). Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8745cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8745cons.htm). Acesso em: 8 mai. 2021.

*Lei nº 12.425, de 17 de junho de 2011.* (2011). Altera a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, no tocante à contratação de professores. Brasília, DF. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2011-2014/2011/Lei/L12425.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2011/Lei/L12425.htm). Acesso em: 8 mai. 2021.

*Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.* (2012). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior. Brasília, DF. Recuperado de: <http://www.unirio.br/unidades-academicas-1/cppd/processos-do-cppd/progressao/lei-no-12-772-2012-1/view>. Acesso em: 8 mai. 2021.

LOBOS, J. A. (1979). *A administração de recursos humanos*. São Paulo, SP: Atlas.

MACHADO, G. (2013). *Gestão pública: desafios e perspectivas*. Salvador, BA: Fundação Luis Eduardo Magalhães (FLEM).

MAGALHÃES, E. A.; SILVEIRA, S. F. R.; ABRANTES, L. A.; FERREIRA, M. A. M.; & WAKIM, V. R. (2010). Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa. *Revista de Administração Pública*, 44(3), 637-666.

MARCHIORETTO, M. D.; & BRESSIANI, T. (2009). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Monografia Curso de Graduação em Administração da FACECAP/CNEC de Capivari, Capivari, SP.

MARRAS, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo, SP: Futura.

MATTOS, R. A. (2014). O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. *RAP. Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, set. 16(3), 129-137.

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; & MANGOLIN, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70.

OLIVEIRA, D. P. R. (1998). *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo, SP: Atlas.

OLIVEIRA, D. P. R. (2007). *Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo, SP: Atlas.

OLIVEIRA, S. L. (2001). *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 2001.

PEINADO, J.; & GRAEML, A. R. (2007). *Administração da produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba, PR: UnicenP.

*Resolução nº 02/CEPE, de 29 de janeiro de 2016*. (2016). Baixa normas complementares regulando concurso público para provimento de cargos da Carreira do Magistério Superior, do Quadro Permanente da UFC, e dá outras providências. Recuperado de: [https://www.ufc.br/images/files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_02\\_01\\_2016/resolucao02\\_01\\_2016.pdf](https://www.ufc.br/images/files/a_universidade/cepe/resolucao_02_01_2016/resolucao02_01_2016.pdf). Acesso em: 8 mai. 2021.

*Resoluções nº 09/CEPE de 24 de março de 2017*. (2017). Altera o caput do art. 9º e o parágrafo 2º do art. 19 da Resolução nº 02/CEPE, de 29 de janeiro de 2016, que regula concurso público para provimento de cargos da Carreira do Magistério Superior, do Quadro Permanente da UFC, e dá outras providências. Recuperado de: [https://www.ufc.br/images/files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_09\\_03\\_2017/resolucao09\\_03\\_2017.pdf](https://www.ufc.br/images/files/a_universidade/cepe/resolucao_09_03_2017/resolucao09_03_2017.pdf). Acesso em: 8 mai. 2021.

*Resolução nº 29/CEPE de 01 de dezembro de 2017*. (2017). Baixa normas complementares regulando a admissão de professor substituto do magistério federal e dá outras providências. Recuperado de: [https://www.ufc.br/images/files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_29\\_12\\_2017/resolucao29\\_12\\_2017.pdf](https://www.ufc.br/images/files/a_universidade/cepe/resolucao_29_12_2017/resolucao29_12_2017.pdf). Acesso em: 8 mai. 2021.

*Resolução nº 01/CEPE, de 19 de fevereiro de 2018*. (2018). Altera a Resolução nº 29/CEPE, de 1º de dezembro de 2017, que baixa normas complementares regulando a admissão de professor substituto do magistério federal e dá outras providências. Recuperado de: [https://www.ufc.br/images/files/a\\_universidade/cepe/resolucao\\_01\\_02\\_2018/resolucao01\\_02\\_2018.pdf](https://www.ufc.br/images/files/a_universidade/cepe/resolucao_01_02_2018/resolucao01_02_2018.pdf). Acesso em: 8 mai. 2021.



*Resolução nº 05/CEPE de 24 de julho de 2019.* (2019). Baixa normas complementares regulando concurso público para provimento de cargos da Carreira do Magistério Superior, do Quadro Permanente da UFC, e dá outras providências. Recuperado de: <https://feaac.ufc.br/wp-content/uploads/2020/01/resolucao05-cepe-2019.pdf>. Acesso em: 8 mai. 2021.

SLOMSKI, V. (2005). *Controladoria e Governança na Gestão Pública*. São Paulo, SP: Atlas.

SOUTO MAIOR, R. C. (2013). *As Pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações*. (UFPB). Recuperado de: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/c506bef5daa6352a03256dea006e9135/1fa690cf8ac0ce3a83256f8d004f4b65/\\$FILE/NT000A3286.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/c506bef5daa6352a03256dea006e9135/1fa690cf8ac0ce3a83256f8d004f4b65/$FILE/NT000A3286.pdf)]. Acesso em: 18 abr. 2021.

TAKEDA, T. O. (2009). *Diferenciando a administração direta da indireta*. Recuperado de: [www.jurisway.org.br/v2/dhall](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall). Acesso em: 14 abr. 2021.

TOLEDO, F. (1992). *Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo, SP: Atlas.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. (2021). *História e missão*. Recuperado de: <https://feaac.ufc.br/pt/sobre-a-faculdade-de-economia-administracao-atuarial-e-contabilidade/historico-e-missao/>. Acesso em: 8 mai. 2021.

## APÊNDICE A – ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Processo: Seleção de Professor Efetivo				
	Responsável	Tarefa	Descrição	Sistema
1	Subunidade/ Unidade	Abrir processo	Abrir processo no SEI "PESSOAL: Seleção Pública – Seleção para Professor Substituto e Visitante".	
2		Solicitar a Abertura da seleção	Incluir o formulário do SEI "PESSOAL: Solicitação de Abertura de Seleção para Professor Substituto"	
3		Anexar a documentação necessária	Anexar os documentos necessários para a elaboração do Edital de Inscrição, discriminados no formulário.	
4		Encaminhar o processo para a DICON	Encaminhar o processo, após as assinaturas solicitadas no formulário.	
5	DICON	Analisar a documentação	Verificar se estão anexos ao processo o formulário, totalmente preenchido e assinado; o documento comprobatório da motivação e o conteúdo programático.	
6		Verificar se a motivação pode ser utilizada	Verificar, as planilhas de controle, se a motivação está comprometida com outro contrato e, no caso de vacância, qual a previsão de provimento da vaga, mediante nomeação do aprovado.	-
7		Elaborar o Edital de Inscrição	Elaborar o Edital de Inscrição, nas formas resumo e inteiro teor, utilizando modelo do SEI – "PESSOAL: Edital de Seleção para Professor Substituto".	SEI
8	REITORIA	Assinar Edital	O Reitor deve assinar os Editais, resumo e inteiro teor, e devolver pelo bloco de assinatura para DICON.	SEI
9	DICON	Publicar o Edital.	Elaborar o gabarito do Edital resumo, conforme modelo da IN/DICON, e encaminhar para Imprensa acional para publicação no DOU.	Imprensa Nacional
10		Verificar se o Edital foi publicado.	Verificar, nos dias seguintes, no site da Imprensa Nacional, se o Edital foi publicado no DOU.	Imprensa Nacional
11		Divulgar o Edital.	Divulgar o Edital inteiro teor no site da PROGEP e informar a Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (UFC informa) da Reitoria e a Assessoria Técnica – ATA da PROGEP.	Página PROGEP

12		Registrar e arquivar a abertura da Seleção	Registrar a abertura da inscrição na planilha de controle e arquivar os Editais e a publicação do DOU.	-
13		Afixar o Edital no flanelógrafo da DICON	Imprimir Edital assinado pelo Reitor e divulgar no flanelógrafo da DICON	-
14		Enviar o Edital para a Subunidade/Unidade	Enviar o Edital inteiro teor, e a cópia da publicação no DOU do Edital resumo, para Subunidade/Unidade interessada.	SEI
15	Subunidade/Unidade	Solicitar a reabertura da Inscrição	Caso não haja inscritos ou aprovados solicitar, mediante memorando, a reabertura automática das inscrições, conforme previsto no Edital.	SEI
16	DICON	Incluir Nota de Reabertura da inscrição	Incluir Nota de Reabertura do SEI. "Pessoal: Reabertura Inscrição Professor Substituto".	SEI
17		Registrar a reabertura	Registrar na planilha de controle a reabertura da inscrição.	-
18		Divulgar Nota de Reabertura da Inscrição.	Divulgar a Nota de Reabertura no site da PROGEP e informar a Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (UFC informa) da Reitoria e a Assessoria Técnica da PROGEP.	Página PROGEP
19		Comunicar a reabertura da inscrição à Subunidade/Unidade	Enviar nota de reabertura para subunidade/unidade, informando que está disponível no site da PROGEP.	SEI
20	Subunidade/Unidade	Realizar a inscrição e todas as etapas da Seleção	Realizar as inscrições, elaborar o calendário, aplicar as provas e divulgar os resultados.	-
21		Providenciar a homologação do resultado pelo Colegiado	Encaminhar ao respectivo Colegiado para homologação do resultado, com candidatos aprovados	-
22		Solicitar a homologação do Resultado pelo Reitor.	Incluir o formulário do SEI "PESSOAL: Solicitação de Homologação do Resultado da Seleção para Professor Substituto"	SEI
23		Anexar a documentação necessária	Anexar os documentos necessários para a elaboração do Edital de Homologação de Resultados, discriminados no formulário.	SEI
24		Encaminhar o processo para a DICON	Encaminhar o processo para DICON, após as assinaturas solicitadas no formulário.	SEI

25	DICON	Analisar documentação	Verificar se estão anexos ao processo o formulário, devidamente preenchido e assinado; as atas das provas e do resultado final.	
26		Elaborar o Edital de Homologação de Resultado	Elaborar o Edital de Homologação do Resultado, utilizando modelo do SEI – “PESSOAL: Edital de Homologação do Resultado”.	
27	Reitoria	Assinar Edital	O Reitor deve assinar o Edital e devolver pelo bloco de assinatura para DICON.	SEI
28	DICON	Publicar o Edital.	Elaborar o gabarito do Edital, conforme modelo da DICON, e encaminhar para Imprensa Nacional, para publicação no DOU.	Imprensa Nacional
29		Verificar se o Edital foi publicado.	Consultar, nos dias seguintes, o site da Imprensa Nacional para verificar se o Edital foi publicado no DOU.	Imprensa Nacional
30		Registrar e arquivar a homologação da Seleção	Registrar a homologação da seleção na planilha de controle e arquivar o Edital e a publicação do DOU.	-
31		Enviar o Edital para a Subunidade/Unidade interessada.	Enviar o Edital e a cópia da publicação no DOU para Subunidade/Unidade interessada.	SEI

## APÊNDICE B – Roteiro do Questionário

- Cargo

---

---

- Habilitações Acadêmicas

---

---

- Tempo de serviço no Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC?

---

---

- Participa de atividades no Departamento que envolvam seleção de docentes efetivos e substitutos?

---

---

- Descreva, sucintamente, suas funções (participação) na Seleção de Professores Efetivos e Substitutos?

---

---

- Como se inicia o processo de Seleção para Professor Efetivo e Professor Substituto no Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC?

---

---

- Qual é a base legal que fundamenta a Seleção de Professor Efetivo e Substituto no Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC?

---

---

- Após verificada a vaga de Professor para a respectiva Seleção, quais são os procedimentos feitos dentro do departamento para iniciar o processo seletivo?

---

---

- Como é formada e composta a comissão de avaliação para Seleção de Professor Efetivo e Substituto?

---

---

- Em que sistema é formalizado o processo de Seleção para Professor Efetivo e Substituto?

---

---

- Quais documentos devem ser anexados no sistema para abertura do citado processo Seletivo?

---

---

- Quem assina os documentos da Seleção?

---

---

- Após aberto processo, qual orientação e para qual setor o processo é enviado para dar início a convocação?

---

---

- Após publicação do Edital de concurso, o que deve ser feito no Departamento de Contabilidade para dar andamento a contratação?

---

---

- Quais documentos devem ser apresentados pelos candidatos para participar da Seleção?

---

---

- Quem verifica a documentação apresentada e como se dá a homologação da documentação?

---

---

- Por quem é constituído o calendário do concurso e quais suas etapas?

---

---

---

- Há um prazo para as inscrições dos candidatos?

---

---

- Existem prazos para recursos de candidatos?

---

---

- Como funciona a realização das provas de Seleção para Professor Efetivo e Substituto do Departamento de Contabilidade da FEAAC/UFC?

---

---

- Após a realização de provas escritas e didáticas quais são os procedimentos adotados no Departamento de Contabilidade para validar os resultados do concurso?

---

---

- Para onde (setor) são enviados os resultados para homologação do concurso?

---

---

- Quais documentos devem ser anexados ao processo que confirma a finalização do concurso?

---

---

- Como o Departamento de Contabilidade toma conhecimento da contratação do Professor?

---

---

- Descreva de forma sucinta o funcionamento do processo de Seleção, desde a sua origem até a conclusão (contratação).

---

---

- Quanto ao Processo Seletivo que ações você poderia sugerir para que melhorias acontecessem no Departamento?

---

---

- Descreva algo que ocorre na Seleção de Professores Efetivos e Substitutos do Departamento que não concorda? Por quê?

---

---

- Na sua opinião, no processo de seleção existe alguma etapa que precisa ser melhorada? Como?

---

---