

LUCIANA LÊDA DA SILVA COSTA

ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO UTILIZADO PELOS PROGRAMAS  
DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPB, UFPE E UFRN

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

João Pessoa - PB  
2010

**LUCIANA LÊDA DA SILVA COSTA**

**ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO UTILIZADO PELOS PROGRAMAS  
DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPB, UFPE E UFRN**



Trabalho de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, para fins de obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Walmir Rufino da Silva, Dr.

João Pessoa, PB

2010

LUCIANA LÊDA DA SILVA COSTA

ANÁLISE DO PROCESSO SELETIVO UTILIZADO PELOS PROGRAMAS  
DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPB, UFPE E UFRN

Dissertação aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/2010

**Banca Examinadora**

---

Walmir Rufino da Silva, Dr..  
Orientador

---

José Arimatés de Oliveira Dr.  
Examinador UFRN

---

Anielson Barbosa da Silva. Dr.  
Examinador UFPB

## RESUMO

Apesar de se caracterizar como um tema pouco estudado, o Processo Seletivo para o ingresso de estudantes em cursos de pós-graduação possui importância considerável para o contexto acadêmico. Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o Processo Seletivo utilizado pelos programas de Pós Graduação em Administração da UFPB, UFPE e UFRN, sob a perspectiva dos discentes dos referidos Programas. De modo geral, discorreu-se na base teórica sobre o processo seletivo privado, processo seletivo público e Pós Graduação em Administração. Em nível metodológico, essa pesquisa pode ser considerada como um estudo quantitativo, de caráter exploratório-descritivo, cujo levantamento de dados foi realizado por meio de entrevista. O instrumento de pesquisa baseou-se em questionário aplicado com 111 alunos matriculados nos mestrados das instituições pesquisadas. Após a coleta de dados, procedeu-se ao tratamento dos dados por meio de análise estatística, com auxílio do *software* SPSS realizando-se análise descritiva e inferencial. Os resultados apontaram, de maneira geral, que os alunos rejeitam o teste ANPAD como instrumento de seleção, em especial, as provas de raciocínio lógico e quantitativo. Sobre o processo local de cada Programa os alunos aceitam bem as etapas aplicadas e apontam que o processo seletivo é transparente. Essa investigação, ao se direcionar para um tema pouco pesquisado, buscou compreender a percepção dos discentes acerca do processo de ingresso em um curso de Mestrado em Administração, agregando novos elementos à pesquisa sobre o tema, estimulando novos estudos acadêmicos e subsidiando o planejamento de processos seletivos em instituições.

**Palavras-chave:** Processo seletivo; Pós Graduação em Administração; Administração

## **ABSTRACT**

This research has as its main theme a subject that in recent years has brought up many questions about its completion, the Selection Process of the Graduate Management in Brazilian universities. For reasons of time and viability, the goal is focused on Master Academic *stricto sensu*, of the Programs of the Federal University of Paraíba, Federal University of Pernambuco and Federal University of Rio Grande do Norte from the perspective of students. Generally spoke in its theoretical basis, the selection process on private, public selection process and Graduate in Business Administration. From the methodological point of view, this was a quantitative study, exploratory and descriptive, based on field research. The research instrument was a questionnaire developed by the author of the study, applied to 111 students enrolled in Masters of the Colleges researched. The collection was done through the application of these questionnaires, data processing and statistical analysis used with the aid of SPSS, with descriptive and inferential analysis. It was observed as a result, the students generally reject the ANPAD test as a tool for selection, as well as the tests of logical reasoning and quantitative were not well evaluated. About the process of each local Program students accept and apply the steps and show that the selection process is transparent.

**KEYWORDS:** Management, Selection Process, Post Graduate Management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variáveis e processos envolvidos na entrevista.....	25
Figura 2 - Macro processo de admissão de pessoal no setor público.....	28
Figura 3 - Diagrama de associação da Análise de Correspondência para as variáveis Origem e IES.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens do recrutamento Interno e Externo .....	17
Quadro 2 - Resumo dos conceitos de seleção.....	18
Quadro 3 – Técnicas de seleção mais utilizadas.....	20
Quadro 4 – Quadro-resumo dos Programas Pesquisados .....	36
Quadro 5 - Relação entre questionário e objetivos específicos.....	37
Quadro 6 – Etapas da seleção dos PPGA´s.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos alunos das instituições de ensino superior estudadas.....	42
Tabela 2 – Características dos alunos por instituição de ensino superior.....	44
Tabela 3 – Associação entre a universidade de origem dos mestrandos com IES.....	45
Tabela 4 – Avaliação da relação dos assuntos contemplados na prova da ANPAD com o Programa de Mestrado em Administração.....	47
Tabela 5 – Avaliação da relação dos assuntos contemplados na prova da ANPAD segundo o gênero do aluno.....	48
Tabela 6 - Classificação da prova da ANPAD como instrumento de seleção para os PPGA's. ....	48
Tabela 7 - Classificação da prova da ANPAD como instrumento de seleção para os PPGA's segundo a idade do aluno.....	49
Tabela 8 - Relação do nível de importância da prova ANPAD contemplando assuntos de Administração por IES.....	50
Tabela 9 – Relação entre o modelo que os alunos gostariam que fosse realizada a prova escrita com a IES do aluno .....	51
Tabela 10 – Relação entre o peso que os alunos atribuem a prova escrita com o local da entrevista do aluno .....	52
Tabela 11 – Relação entre o nível de importância da análise curricular com IES .....	53
Tabela 12 – Cruzamento entre o caráter das perguntas feitas na entrevista com IES .....	53
Tabela 13 - Importância atribuída a entrevista por IES.....	54
Tabela 14 – Peso da entrevista por IES .....	54
Tabela 15 – Relação entre a importância atribuída à defesa do anteprojeto no processo seletivo por IES. ....	55
Tabela 16 – Relação entre o peso atribuído ao anteprojeto por IES .....	55
Tabela 17 – Relação entre os fatores que o levaram a escolha da IES para fazer o Mestrado.....	56
Tabela 18 – Relação entre a transparência no processo seletivo com IES do aluno.....	58
Tabela 19 - Relação entre a transparência no processo seletivo com o gênero do aluno.....	58

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema e Problema de Pesquisa .....	10
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Processo Seletivo: conceitos e etapas.....	16
2.2 Técnicas de Seleção.....	19
2.3 Processo Seletivo no Setor Público .....	28
2.4 Pós Graduação em Administração.....	31
2.4.1 Teste ANPAD: a etapa nacional do processo seletivo: .....	32
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Caracterização do Estudo/Abordagem .....	34
3.2 Campo de Pesquisa.....	35
3.3 População e Amostra .....	36
3.4 Instrumento de Pesquisa .....	37
3.5 Estratégias de Coleta de Dados .....	38
3.6 Tratamento dos Dados.....	39
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	40
4.1 Descrição dos processos seletivos na pós graduação em administração: UFPB, UFPE e UFRN.....	40
4.2 Descrição dos respondentes.....	42
4.2.1 Características gerais dos respondentes.....	42
4.2.2 Características gerais dos mestrandos por instituição .....	43
4.3 Opinião dos alunos sobre a relação entre assuntos que são contemplados na prova da ANPAD com o Programa de Administração.....	46
4.4 Análise dos dados do Processo Seletivo local .....	50
4.4.1 Opinião dos alunos sobre a prova escrita .....	50
4.4.2 Opinião dos alunos sobre análise curricular .....	52
4.4.3 Opinião dos mestrandos sobre a entrevista.....	53
4.4.4 Opinião dos entrevistados sobre defesa e arguição do anteprojeto .....	54
4.5 Fatores que levam o aluno a escolher a universidade para fazer o mestrado .....	55
4.6 Opinião dos mestrandos sobre a transparência do Processo Seletivo .....	57
5 CONCLUSÃO.....	59
6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	61
7 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	62
8 REFERÊNCIAS .....	63

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

O Processo Seletivo pertence ao universo da Gestão de Pessoas e assume como produto mais relevante a identificação de pessoas que reúnam condições favoráveis ao desempenho de determinada atividade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Sua composição distribui-se em duas etapas: o recrutamento e a seleção. A primeira pode ser realizada dentro ou fora da instituição, ou seja, recrutamento interno ou externo. A segunda pode ser realizada por meio de testes psicológicos, prova escrita, prova de esforço físico, entrevistas, dinâmicas de grupo, entre outros. O processo seletivo, utilizado tanto por empresas públicas como por empresas privadas, visa à identificação do indivíduo que possui melhores condições de ocupar um cargo ou função, junto às instituições, seja como colaborador, aluno ou professor. Por conseguinte, o processo seletivo é uma atividade que busca indicar a pessoa com perfil adequado para vincular-se à organização, tanto no âmbito público quanto privado.

Este estudo focou o processo seletivo público, mais especificamente no tocante ao ingresso de alunos nos cursos de pós graduação, notadamente os Mestrados em Administração das Universidades Federais da Paraíba, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte. Destacaram-se questões adjacentes ao tema central, a exemplo dos mecanismos de transparência estabelecidos pelas instituições e do escopo dos conteúdos exigidos em cada caso.

Sendo a pós graduação o *locus* principal da investigação, cabe destacar sua importância no contexto social, uma vez que um de seus objetivos é formar pesquisadores e docentes cujos trabalhos podem ter repercussão tanto circunscrita à instituição quanto extrapolar esses limites em direção a horizontes mais amplos. Conforme Mondini (2006, p.24) a pós-graduação

favorece o desenvolvimento da instituição como um todo, oferece oportunidade de educação continuada aos egressos da graduação e promove a pesquisa, realizando a tríplice função de uma universidade: ensino, pesquisa e extensão.

Dessa maneira, entende-se que os egressos da pós-graduação estarão aptos a ajudar no desenvolvimento da sociedade, conforme explicitado pelo Ministério da Educação no Plano

Nacional de Pós-Graduação: “Cabe à pós graduação a tarefa de produzir profissionais aptos a atuar nos diferentes setores da sociedade e capazes de contribuir, a partir da formação recebida, para o processo de modernização do país” (PNPG, 2010).

Considerando este princípio, estima-se que os alunos da pós-graduação assumam a perspectiva de contribuir para o desenvolvimento social construindo um sentido multidimensional no trabalho que realizam. A partir daí surge uma nova reflexão: selecionar, entre inúmeros candidatos, aqueles que se mostrem mais hábeis para dar conta da atividade de pesquisa e de seus respectivos desdobramentos.

Com foco no processo seletivo da pós graduação em administração, este estudo pretendeu descobrir a percepção dos alunos pesquisados sobre o processo seletivo do seu respectivo programa, bem como sobre as etapas que o compõem. Assim, foram entrevistados alunos do PPGA, Programa de Pós Graduação em Administração, da UFPB (Universidade Federal da Paraíba) e da UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte), e do PROPAD, Programa de Pós Graduação em Administração, da UFPE (Universidade Federal de Pernambuco).

A inspiração para a escolha do tema surgiu a partir da percepção de que os processos seletivos eram criticados por parte dos alunos, principalmente a respeito do Teste ANPAD. Tais críticas também punham em questão a transparência do processo seletivo de cada programa, chegando até a construção de hipóteses envolvendo o favorecimento ilícito de candidatos. Feitas as considerações, levantaram-se alguns aspectos que balizaram a questão central do projeto, tais como:

- O processo seletivo aplicado nessas universidades está sendo justo e transparente?
- O Teste ANPAD mensura realmente habilidades e competências necessárias aos alunos?
- As etapas utilizadas no atual processo pelos programas representam a melhor forma de selecionar seus alunos?

Desta forma, levantou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **QUAL A PERCEPÇÃO DOS ALUNOS SOBRE O PROCESSO SELETIVO UTILIZADO PELOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPB, UFRN E UFPE?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o Processo Seletivo utilizado pelos programas de Pós-Graduação em Administração da UFPB, UFPE e UFRN, sob a perspectiva dos discentes dos referidos Programas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Especificamente, pretende-se:

- a) Descrever o Processo Seletivo das instituições pesquisadas;
- b) Identificar a opinião dos alunos sobre a relação entre os assuntos contemplados na prova da ANPAD e aqueles integrantes do currículo do Programa de Administração;
- c) Analisar a opinião dos entrevistados sobre as diversas fases do processo seletivo local das universidades pesquisadas: prova escrita, análise curricular, entrevista e defesa/arguição do anteprojeto;
- d) Verificar a opinião dos alunos sobre a transparência do processo seletivo local.

## 1.3 Justificativa

O processo seletivo, conhecido também como recrutamento e seleção, é responsável por atrair e manter talentos que contribuam com o desenvolvimento da organização fortalecendo seu potencial competitivo. Conforme Toma (2006, p. 16) enfatiza que

“para garantir patamares de competitividade compatíveis aos tempos atuais, a premência de 'atrair e reter talentos' reforça a idéia de que os processos e as práticas de recrutamento e seleção adotados pelas empresas têm grande influência e papel”.

No contexto de organizações privadas, esse papel pode ser mais evidenciado tanto pela chance que as pessoas têm de mostrar sua competência, quanto pela facilidade que há em desligar da empresa quem não demonstre tal habilidade.

Na esfera pública, o suprimento de pessoas decorrente do processo seletivo, denomina-se processo admissional, composto de quatro fases: recrutamento, seleção, admissão e registro. Tal processo ocorre nos moldes de concurso público, e é aplicado nas mais variadas instituições públicas (BERGUE, 2007).

Este trabalho aborda o tema processo seletivo público a partir de duas vertentes: a que visa à seleção de pessoal efetivo para o serviço público e àquela aplicada aos cursos de pós graduação *stricto sensu* em administração, foco da pesquisa.

A pós graduação procura selecionar sempre os melhores candidatos para compor seus quadros. Não bastasse a avaliação das qualidades acadêmicas, é preciso ainda levar em conta a capacidade dos candidatos realizarem seus estudos no intervalo de tempo estipulado pela CAPES. Tal fato acentua a responsabilidade dos processos seletivos, especialmente em face da esperada contrapartida social dos pesquisadores.

Portanto, este trabalho se justifica pela importância e pela necessidade de que se explore a temática dos processos seletivos de alunos para o ingresso na pós graduação, trazendo para o ambiente científico questões que costumam freqüentar as rodas informais de discussão dos alunos engendradas no ambiente de sala de aula e que, quando muito, apenas registram as indignações e o mal estar de muitos.

Registra-se que o interesse por esse estudo nasceu de um evento particular: precisamente a partir da realização do Teste ANPAD pela presente pesquisadora para dar cumprimento à etapa de ingresso na pós-graduação em administração. A partir daí, percebeu-se que havia um alto grau de reclamação por parte de outros candidatos participantes. Àquela altura a pretendida média a ser alcançada no Teste ANPAD, passaporte para a obtenção do título de mestre, aos olhos de muitos parecia não guardar uma relação visível entre os conteúdos abordados no teste e os exigidos nos estudos da administração.

Após o ingresso no programa, pôde-se perceber que o descontentamento dos alunos ia além do Teste ANPAD. Os questionamentos também eram dirigidos a outras etapas do processo seletivo local, e colocavam em xeque elementos como a transparência do processo. O volume dos comentários instigou o interesse da pesquisadora pela busca de elementos que ajudassem a interpretar aquele fenômeno e que trouxessem contribuições capazes de gerar melhores condições para a realização dos processos seletivos.

Com o objetivo de verificar a incidência do fenômeno noutros contextos, a pesquisadora percorreu outras instituições federais, em Estados distintos, e pôde constatar que insatisfações semelhantes se multiplicavam pelos discentes. Tal iniciativa veio fortalecer a escolha definitiva dos “processos de seleção para ingresso na pós-graduação em

administração” como tema de investigação, ficando também claro a extensão do *gap* teórico a ser enfrentado. Espera-se que o resgate da ótica dos discentes na compreensão acerca do processo seletivo possa oferecer pistas que permitam a construção coletiva de alternativas que minimizem os efeitos negativos do processo.

Com o intuito de encontrar pesquisas semelhantes realizadas no Brasil, partiu-se para busca de estudos sobre o assunto nas mais diversas fontes, como, por exemplo, no Banco de Teses e Dissertações da Capes, Scielo, Google Acadêmico, anais do EnANPAD nos três últimos anos, bibliotecas virtuais, Biblioteca Central da UFPB, Revista de Administração Pública, dentre outras, porém a busca não logrou êxito ficando claro que este tema específico dentro de PPG’s não tem sido alvo das discussões acadêmicas.

Em sua maioria, os textos abordam apenas o Processo Seletivo de servidores, o que não é o objetivo desta pesquisa. Desta maneira, o estudo também revela sua importância ao visar contribuir com a escassa bibliografia existente sobre o assunto, na tentativa de incrementar as fontes que abordam processos seletivos públicos para estudantes. Ainda, por levantar questões que permeiam os “bastidores” destes Programas, visa vencer a informalidade dos comentários, passando a investigar cientificamente dúvidas e insatisfações por várias vezes expressadas pelos alunos.

Ainda, o estudo apresenta relevância para a sociedade, uma vez que trata de processo seletivo na Pós-Graduação, que tem por objetivo formar pesquisadores, e/ou docentes e profissionais que possam atuar, seja na academia ou fora dela, como agentes de mudança e desenvolvimento. Fato este que aumenta a responsabilidade do Processo Seletivo dos Programas em selecionar pessoas com alto potencial de atuação e agregação de valor à sociedade. Neste caso, é necessário que o Processo Seletivo do programa seja adequado, não permitindo a existência de erros e vieses que coloquem em jogo a transparência e integridade do Programa.

Contudo, a pesquisa visa contribuir com as instituições de ensino superior (IES) apresentando informações que possam ajudar na reflexão da elaboração dos Processos Seletivos, de forma que possa atender as expectativas dos usuários do processo, escolhendo aqueles que apresentem melhor potencial, tornando-se profissionais competentes prestando melhor serviço à sociedade.

Quanto à oportunidade da pesquisa, a conjuntura atual apresenta-se oportuno por ter questões levantadas sobre o assunto em outros Programas. Em Pernambuco há uma intervenção do Ministério Público para ajustar o Processo Seletivo de alunos, bem como ações judiciais movidas contra o Programa de Pós de Administração relacionadas ao Teste

ANPAD, conforme ação civil pública número 2008.83.00.019356-1 (JUS BRASIL NOTÍCIAS, 2010). Assim sendo, observa-se que o tema está aquecido atualmente.

No tocante à viabilidade da pesquisa, percebeu-se através dos contatos realizados, que houve apoio e abertura das Instituições pesquisadas por parte de seus coordenadores em contribuir com o estudo e ajudar na aplicação de questionários. Por sua vez, os alunos também demonstraram abertura para dar a contribuição necessária à pesquisa. Isto confirma que o acesso às informações foi facilitado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, as empresas mostram-se mais preocupadas com o recrutamento e seleção de pessoas, pois na lógica da gestão estratégica dos recursos humanos, este processo tem mostrado cada vez mais sua importância para o desenvolvimento das organizações.

Esta sessão apresenta a teoria exposta por alguns autores da área do estudo, apontando conceitos, etapas, técnicas e definições que norteiam o universo do processo seletivo em geral.

### 2.1 Processo Seletivo: conceitos e etapas

O processo de provimento de pessoas é um subsistema dos recursos humanos de uma organização, dedicado a suprir as necessidades de profissionais para compor o quadro funcional de uma empresa. A rotatividade (*turnover*) que ocorre nas organizações inevitavelmente traz consigo uma necessidade de preenchimento das vagas que ficaram em aberto por candidatos que estejam dentro ou fora da organização. Sendo assim, dá-se início ao processo de recrutamento e seleção cujas ações desenvolvidas têm o objetivo de captar pessoas para desenvolverem atividades na organização (ZAVAGLIA, 2006). No que afirmam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.167), o recrutamento é “o ponto de partida para a existência de uma força de trabalho na organização”. Percebe-se assim, que o recrutamento é um dos movimentos iniciais, juntamente com a descrição de cargos e definição do perfil do colaborador, que a empresa promove a fim de formar ou reformar sua equipe de trabalho.

Também conhecido como captação ou atração de pessoas, o processo de recrutamento pode se dar de duas formas: interna ou externamente. O recrutamento interno é aquele que realoca pessoas que já trabalham dentro da organização para preencherem uma vaga aberta. Já o externo busca candidatos fora da empresa para suprir sua necessidade (ZAVAGLIA, 2006). Quando a empresa busca uma oxigenação para seus ares como estratégia de renovação, geralmente realiza a atração externa, que procura no mercado de trabalho pessoas que possam possivelmente participar de seu quadro funcional (FAISSAL et al, 2006).

Na visão de Lacombe (2005), a prioridade deve ser dada ao recrutamento interno, pois pode ser um meio de motivação dos funcionários, apontando uma valorização da “prata da casa”, principalmente quando se tem a conotação de promoção, um cargo mais elevado, que pode criar uma expectativa de progressão da carreira. A autora França (2007) detecta algumas

desvantagens para este tipo de recrutamento, a saber: precisa de pessoas muito preparadas e com um nível de conhecimento alto sobre as áreas da empresa; não aproveita e deixa de dar oportunidades a elementos externos e mantém o *status quo*, o que pode diminuir a possibilidade de inovação.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) se preocupam muitas vezes pelo fato do recrutamento externo em algumas oportunidades considerar a indicação de funcionários internos para preenchimento de vagas externas. Este fato pode gerar uma “endogamia”, quando os candidatos indicados têm formações semelhantes à de quem o indicou, o que acarreta na formação de equipes com pouca diversidade de formação que pode não atender a um critério básico deste tipo de captação, que é a renovação da empresa.

Os autores ainda ressaltam que existe uma prática empresarial de contratar parentes dos colaboradores, que é denominada nepotismo, e que pode dar uma conotação de favoritismo. Para um melhor entendimento criou-se o quadro explicativo que traz as vantagens e desvantagens de cada tipo de recrutamento, explicitado no Quadro 1, a saber:

Recrutamento Interno		Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mais rápido;</li> <li>▪ Menor custo;</li> <li>▪ Possivelmente atrai pessoas mais qualificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda pessoas muito preparadas que conheçam bem todos os departamentos da empresa;</li> <li>▪ Falta de oportunidade a pessoas externas;</li> <li>▪ Manutenção do <i>status quo</i>, com poucas chances de inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renovação dos talentos;</li> <li>▪ Inovação na formação de equipes;</li> <li>▪ Possível atualização no estilo e tendências de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior demora</li> <li>▪ Em relação ao conhecimento dos funcionários, pode ser menos eficaz.</li> </ul>

Quadro 1. Vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo  
 Fonte: Elaborado a partir de França (2006), Zavaglia (2006), Lacombe (2005).

A captação externa pode ocorrer de várias maneiras, de acordo com Zavaglia (2006), Zaccarelli e Teixeira (2007), França (2007), percebeu-se que as principais são: anúncios; candidatos e currículos espontâneos; internet; indicação de funcionários; empresas de recrutamento; instituições educacionais; sindicatos trabalhistas; intercâmbio entre empresas e banco de dados.

Complementando o recrutamento de pessoal de uma empresa tem-se o processo de seleção. Segundo Lacombe (2005, p.79) “é o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser mais adequado para vaga existente”. Percebe-se assim, que o processo de seleção é a fase em que a partir das pessoas recrutadas, escolhe-se aquela que tenha o perfil mais apropriado com a vaga que se está oferecendo, conforme cita Robbins (2005) quando diz que o objetivo da seleção é adequar características individuais aos requisitos do trabalho.

No contexto da seleção no setor privado, Dessler (2003) afirma que selecionar os funcionários certos é importante por algumas razões: primeiro, porque o seu próprio desempenho depende, em parte, de seus funcionários – funcionários com boas habilidades e atributos farão um melhor trabalho; segundo, funcionários que não tenham as habilidades corretas poderão enfrentar dificuldades, não tendo um desempenho efetivo. Sobre isso, Almeida (2004) afirma que o compromisso da seleção é com o desempenho, o acompanhamento do novo funcionário não termina com sua contratação.

Por sua vez, Reis (2002, p. 49), define que “a seleção não deve ser vista pelo profissional como uma escolha unilateral, mas sim como um processo bilateral, em que o profissional conta com a possibilidade de escolher a empresa”. Este conceito apresenta a seleção sob outro ponto vista, sob o olhar do selecionado, que dentro de suas possibilidades também faz uma seleção das empresas, aspecto também refletido por Zavaglia (2006), que contextualiza seleção como sendo um processo que tanto adéqua a pessoa ao cargo, quanto o cargo à pessoa, o que promove eficiência e satisfação do selecionado.

Reunidas as informações sobre o cargo a ser preenchido, o passo seguinte, de acordo com Chiavenato (2004), é a escolha de uma ou de um conjunto de técnicas que se complementem e podem diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. No entanto, Pontes (2004, p.121) alerta que “o sucesso da seleção reside na eficácia do recrutamento e que, portanto, só é possível uma boa seleção caso o recrutamento tenha conseguido bons candidatos”. Assim sendo, para obter uma boa seleção é preciso ter uma população grande de candidatos para tornar-se mais fácil encontrar aquele mais adequado ao cargo disponível (LACOMBE, 2005).

De acordo com as definições dos autores acima, criou-se um quadro-resumo com os pontos mais marcantes de cada conceito, a saber:

AUTOR	CONCEITO
DESSLER (2003)	Desempenho da empresa depende dos funcionários – funcionários com habilidades requeridas ao cargo terão melhor desempenho, importante selecionar corretamente.
CHIAVENATO (2004)	Técnicas complementares que ajudam a diminuir o erro na escolha do candidato
LACOMBE (2005)	Práticas e processos de escolha dos candidatos mais adequados à vaga.
ROBBINS (2005)	Adequação das características individuais aos requisitos do trabalho
ZAVAGLIA (2006)	Adequação da pessoa ao cargo e do cargo a pessoa, promovendo satisfação e eficiência do selecionado

Quadro 2. Resumo dos conceitos de seleção

Fonte: Elaborado a partir de Dessler (2003); Chiavento (2004); Lacombe (2005); Robbins (2005); Zavaglia (2006)

Percebe-se a partir do Quadro 2 que o conceito de seleção de pessoas passou por uma evolução no que diz respeito ao foco do processo. A definição do ano menos recente focava desempenho da empresa vinculado ao funcionário selecionado corretamente. Em seguida, o foco era na diminuição do erro na hora de escolher o candidato. Por sua vez os conceitos de Lacombe (2005) e Robbins (2005) falam sobre adequação do candidato tanto à vaga, quanto ao trabalho que ele irá desenvolver na organização. Já o conceito mais recente do quadro, o foco é dado à adequação, no entanto, não apenas da pessoa ao cargo, mas também do cargo à pessoa, mostrando que as empresas também tem que flexibilizar para receber os candidatos selecionados. A satisfação e a eficiência do candidato são dois pontos importantes citados nesta definição, pois apontam que além de seus interesses, a empresa precisa certificar-se que seu funcionário está atingindo suas próprias expectativas do novo cargo ou trabalho.

A fim de realizar a seleção de maneira segura e correta, as empresas podem contar com algumas técnicas que as ajudarão na escolha do melhor candidato. A seguir, essas técnicas serão apresentadas.

## 2.2 Técnicas de Seleção

Os agentes que promovem os processos seletivos buscam utilizar técnicas que reflitam de modo mais claro as capacidades, habilidades e atitudes do candidato, o tripé que forma a competência (ALMEIDA, 2004). Para realizar a seleção, diversos autores indicam um número

variado de técnicas utilizadas pelas empresas, tais como: triagem de currículos, entrevistas, testes psicológicos, testes técnico-profissionais, dinâmicas de grupo, informações de empregos anteriores, exames médicos, vivências, entre outros (LACOMBE, 2005; FAISSAL et al, 2006).

Uma pesquisa realizada por Faissal et al (2006) apresentou as técnicas de seleção mais utilizadas apresentadas no Quadro 3, a saber:

Técnicas de seleção	
Entrevista	100%
Dinâmica de grupo	78%
Testes de conhecimentos	70%
Teste situacional	70%
Teste psicológico	64%

Quadro 3: Técnicas de seleção mais utilizadas

Fonte: Faissal et al (2006)

De acordo com o Quadro 2, a entrevista é a técnica de seleção mais utilizada. Corroborando com Faissal et al (2006), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) acrescentam que além das técnicas apresentadas existem outras muito utilizadas também, tais como: prova de capacidade, testes de personalidade e simulação. Sejam quais forem as técnicas de seleção adotadas, as mesmas variam muito de acordo com a estratégia que a empresa segue, assim, este processo ocorre de maneira tão diversificada que algumas organizações chegam a utilizar práticas pouco convencionais, como exemplo, mapa astral, astrologia, grafologia entre outras técnicas inovadoras e não-científicas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Independentemente da técnica escolhida, Zaccarelli e Teixeira (2007) colocam que existem alguns critérios que devem ser considerados para a escolha de técnicas de seleção: o talento do selecionador; o sigilo do processo seletivo e o número de candidatos *versus* tempo a ser gasto *versus* custo.

Zavaglia (2006) alerta que as técnicas de seleção a serem adotadas devem ser simultaneamente compatíveis com as descrições e análise do cargo a ser preenchido. Dentre as técnicas disponíveis no mercado de trabalho, algumas são utilizadas pelas universidades para a seleção de candidatos aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, especialmente a análise de currículo, os testes de conhecimento e a entrevista.

- **Análise de Currículo**

O currículo é bastante utilizado para obtenção de informações preliminares sobre os candidatos, pois, de acordo com Chiavenato (2004), é o contato inicial da organização com o candidato, sendo decisivo para abrir ou não as portas para outros métodos. Ainda assim, para se obter uma visão mais completa é recomendável a utilização de outros métodos, como testes, entrevista, dinâmica de grupo, dentre outros.

Segundo Gil (2001), para tirar o máximo proveito de um currículo é importante considerar aspectos tais como:

- a) Competência profissional - pode ser identificada através dos motivos alegados para a busca pelo emprego e também se, após cada mudança de emprego, houve melhora de posição.
- b) Desejo de permanência no emprego e de seguir carreira pode ser observado pelo período entre um emprego e outro. Um período longo pode, muitas vezes, denotar instabilidade e os vazios podem ser ocultados com a retirada da cronologia dos currículos.
- c) Experiência prática – boa parte dos currículos apresenta abundância de qualificações, mas que nada indicam em relação à prática efetiva. Nota-se que o candidato tem pouca experiência se o currículo possuir uma seção muito extensa de dados pessoais ou mesmo uma relação muito grande de cursos que podem não refletir a verdadeira experiência do candidato.

- **Testes de seleção**

Os testes, segundo Carvalho e Nascimento (1992) são empregados de forma sistemática na gestão de pessoas, devendo ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo e podem ser definidos como: testes escritos, práticos, psicológicos e de personalidade.

De acordo com Dessler (2003) os testes devem ser caracterizados por duas questões principais: validade e confiabilidade. A confiabilidade é a primeira característica importante de um teste e refere-se a sua consistência. Já a validade, no caso de testes de seleção de empregados, refere-se evidenciar que o teste é relacionado ao emprego. Em outras palavras, coloca o autor, significa que “o desempenho no teste permite um *prognóstico válido* do subsequente desempenho no cargo” (DESSLER, 2003, p. 106).

- Testes de conhecimento

Os testes de conhecimento são, em geral, utilizados para avaliar, por meio de instrumentos específicos, as habilidades e o grau de conhecimentos gerais e específicos do candidato. Segundo Zavaglia (2006), os testes têm como objetivo averiguar o desempenho do candidato no futuro cargo que ocupará. Bohlander, Snell e Sherman (2003) acrescentam que agências públicas e órgãos, em geral desenvolvem testes de conhecimento do cargo, um tipo de teste de realização destinado a medir o nível de entendimento de uma pessoa que permitirá sua colocação no emprego sem treinamentos adicionais.

De acordo com Faissal et al. (2006), os testes de conhecimento são bastante utilizados em processos seletivos, principalmente em concursos públicos, podendo ser classificados em objetivos, discursivos, escritos, práticos e orais.

O teste objetivo recebe esta denominação porque utiliza questões de resposta direta, como o teste de múltipla escolha. De acordo com os autores, esse teste tem como característica um comando que avalia conteúdos de um programa, divulgado previamente, e várias opções de resposta que são apresentadas ao candidato, tendo este que optar por aquela que responde ao que é solicitado no comando.

Os testes discursivos utilizam perguntas abertas que exploram os conhecimentos necessários para o desempenho de um determinado cargo. Requerem dos candidatos habilidades de leitura e de redação, sua aplicação é recomendada para um número reduzido de candidatos e o julgamento das respostas é demorado, difícil e mais subjetivo, estando sujeito à variação de critérios. Segundo Zavaglia (2006) a avaliação do conhecimento é profunda. Para evitar que os avaliadores possam pautar-se por parâmetros muito subjetivos e diferentes, deve-se definir critérios para correção de cada questão do teste (FAISSAL et al., 2006).

Os testes práticos são recomendados para avaliar habilidades. São muito importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção onde se confere ênfase especial aos aspectos psicomotores. Nesse tipo de teste os candidatos devem realizar alguma tarefa que realmente está relacionada às atividades que irão desenvolver requeridas pelo emprego, caso sejam aprovados. (FAISSAL et al., 2006; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)

#### - Testes psicológicos

Utilizados quando se deseja identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser dirigidos para a avaliação do potencial intelectual, de habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.), bem como de traços de personalidade. São eficientes para a avaliação do potencial dos candidatos para tarefas de escritório, mas não são satisfatórios para tarefas executivas.

Para que tenham um bom resultado, os testes psicológicos precisam ser aplicados com grande cuidado. Por isso, devem ser aplicados apenas por profissionais competentes e especializados em psicologia diferencial e psicologia organizacional, com algum domínio sobre o método estatístico.

#### - Testes de personalidade

De acordo com Zavaglia (2006), esta técnica busca identificar algumas das características das pessoas, ou seja, visam analisar traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. São específicos quando avaliam determinados traços ou aspectos da personalidade.

Segundo Dessler (2003), os testes de personalidade avaliam aspectos básicos da personalidade do candidato, como introversão, instabilidade e motivação. Ainda de acordo com o autor, apesar das dificuldades de aplicação dos testes de personalidade, “estudos confirmam que os mesmos podem ajudar as empresas na contratação de funcionários mais eficientes” (DESSLER, 2003, p. 112).

#### - Vantagens e Desvantagens

A utilização de testes de seleção apresenta vantagens e desvantagens. Entre as vantagens, prevalecem a possibilidade de aplicação coletiva, o que resulta em economia de tempo, e a objetividade, pois se trata de um instrumento cuja estrutura, aplicação e avaliação são padronizados (FAISSAL et al., 2006).

Com relação às desvantagens dos testes, uma delas é a possibilidade de manipulação das respostas, uma vez que o candidato pode, ao invés de responder a verdade, responder aquilo que julga ser o mais adequado para conseguir a vaga. Dessler (2003, p.106) acrescenta

que os testes são uma amostra do comportamento da pessoa, mas alguns refletem esse comportamento com maior clareza que outros. Segundo o autor, um teste de digitação, por exemplo, corresponde claramente a um comportamento de trabalho: digitar; mas, em outros casos, pode não existir relação aparente entre os itens do teste e o comportamento, como no caso do teste de apercepção temática, em que se pergunta à pessoa como ela interpreta uma imagem ambígua.

Para Faissal et al. (2006, p. 115), “a principal desvantagem dos testes, particularmente no Brasil, é o reduzido número de estudos e pesquisas adaptados à população local”, uma vez que a maioria dos testes são importados, sendo necessário estabelecer padrões para a população brasileira.

- **Entrevistas de seleção**

A entrevista é uma técnica utilizada praticamente em todos os processos de seleção e pode ser utilizada em diversos momentos do processo, tais como entrevista inicial de seleção, entrevista técnica, entrevista de aconselhamento e orientação profissional. De acordo com Dessler (2003, p.114) entrevista é “um procedimento de seleção projetado para ver futuros desempenhos no trabalho com base nas respostas verbais dos candidatos a perguntas verbais”. Segundo Zavaglia (2006, p. 73), “consiste em uma conversa na qual as pessoas interagem entre si e uma delas – o entrevistador - busca conhecer melhor o entrevistado”. Faissal et al. (2006) acrescenta que a proposição de perguntas aos candidatos tem como objetivos:

- a) Avaliar o domínio de determinadas competências relacionadas ao perfil profissional;
- b) Levantar informações complementares sobre competências que não foram vistas por meio de outras técnicas;
- c) Investigar mais profundamente aspectos de uma competência que não tenham sido suficientemente explorados e
- d) Esclarecer fatos, impressões, confirmar ou rejeitar hipóteses que surgiram ao longo do processo seletivo.

Como visto, a entrevista é um processo no qual a empresa poderá obter informações mais diretas sobre o candidato, mas por ser um complexo método auxiliar de seleção requer reflexão e planejamento. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), dependendo da característica da ocupação, os candidatos podem ser entrevistados por uma pessoa, por

membros de uma equipe de trabalho ou outros indivíduos. A entrevista é considerada complexa por ser, segundo Lodi (1977 apud ALMEIDA, 2008), uma corrente de interações entre o entrevistador e o entrevistado na qual se deve levar em conta o somatório de fatores envolvidos nas relações entre os diferentes atores e suas subjetividades. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.117), “a entrevista pode ser repleta de problemas de subjetividade e inclinações pessoais”. Nesses casos, segundo os autores, os julgamentos de entrevistadores diferentes podem variar bastante e a qualidade da contratação pode ser questionada.

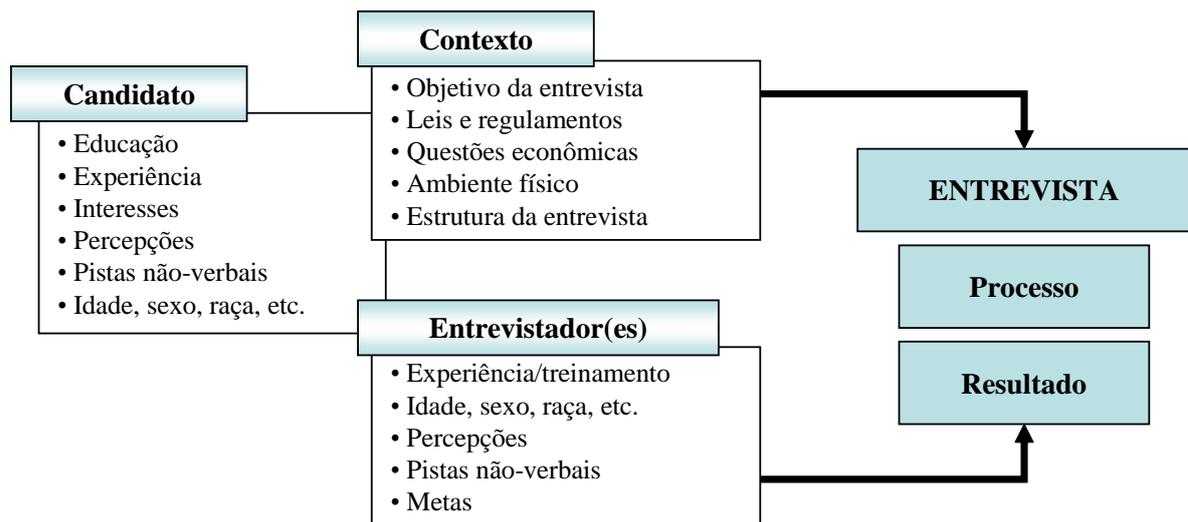


Figura 1: variáveis e processos envolvidos na entrevista  
Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003)

A Figura 1 resume as variáveis e os processos envolvidos na entrevista e mostra que inúmeras características de candidatos podem influenciar a percepção do entrevistador e, assim, a decisão final. Além disso, muitos fatores situacionais e relacionados ao entrevistador podem influenciar nos processos de percepção e julgamento.

Zavaglia (2006) também alerta que a entrevista pode ser considerada um processo de comunicação e, por isso, é preciso tomar cuidado para evitar os diversos problemas que esse processo enfrenta, como, por exemplo, ruídos, distorção e barreiras. Segundo Carvalho (2000), outra característica da entrevista é o fato da mesma ter o poder de prognosticar o desempenho do candidato, ou seja, o entrevistador está predizendo que o candidato desempenhará com eficiência, ou não, as funções do cargo pretendido; porém, sabemos que as predições feitas pelo ser humano, por mais bem preparado que esteja para isto, estão longe de serem perfeitas.

Apesar de seu forte componente subjetivo e impreciso, visto que a avaliação que o entrevistador faz do candidato depende muito de seu quadro de referência pessoal, o que

dificulta a obtenção de dados uniformes, a entrevista pessoal influencia bastante a decisão final a respeito do candidato.

Para que o resultado da entrevista seja satisfatório, Carvalho e Nascimento (1992 apud ALMEIDA, 2008) afirmam que o entrevistador precisa ter maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas. Assim, a entrevista deve ser conduzida de maneira previamente determinada e todos os passos devem ser planejados visando o melhor aproveitamento possível desta ferramenta. A seguir, Almeida (2008) apresenta as vantagens e desvantagens da entrevista.

- Vantagens da entrevista

- a) Permite contato face a face com o candidato;
- b) Permite a obtenção imediata da informação;
- c) Proporciona interação direta com o candidato;
- d) Maior flexibilidade, pois o entrevistador pode esclarecer de imediato as perguntas;
- e) Proporciona maiores oportunidades de avaliar condutas;
- f) É uma ocasião é favorável para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais;
- g) Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.

- Desvantagens da entrevista

- a) É uma técnica altamente subjetiva com grande margem de erro e variação;
- b) Exige do entrevistador conhecimento acerca do cargo e de suas características básicas;
- c) O candidato pode apresentar, por diferentes razões, dificuldade de expressão e comunicação;
- d) O candidato pode fornecer respostas falsas por razões conscientes e inconscientes;
- e) O entrevistado pode ser influenciado pelo entrevistador e vice-versa;
- f) Exige treinamento do entrevistador;
- g) Ocupa muito tempo.

Todos os dados obtidos durante o processo seletivo são importantes para a escolha de um candidato, porém os mesmos só se tornam significativos após a avaliação. Sabe-se que avaliar é uma tarefa muito difícil, por isso um passo importante para que logre êxito, é conduzir todo o processo seletivo da maneira mais técnica possível.

A pessoa apresentada como novo funcionário da organização passou por todas as fases do processo de recrutamento e seleção e que conseguiu destaque perante seus concorrentes. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo seletivo, sejam eles técnicas, testes ou entrevistas, visam a um mesmo fim: prever qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização (ALMEIDA, 2008; LACOMBE, 2005) para, a partir daí, ser processada a admissão, que tem início com a comunicação oficial ao candidato escolhido e pedido de apresentação de seus documentos (LACOMBE, 2005).

É importante ter claro, também, que o processo de seleção não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos (ALMEIDA, 2008). França (2007) ressalta a importância de informar claramente ao candidato escolhido as decisões da empresa, e alerta que os candidatos não-escolhidos também merecem retorno, o que muitas vezes é feito por meio de contato impessoal, ou através de listas afixadas na empresa, mecanismo que não garante que a mensagem chegue ao destinatário. Na maioria das organizações é de responsabilidade do RH avisar aos candidatos selecionados a decisão de sua contratação e o requerimento da documentação necessária (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Com o candidato escolhido já fazendo parte da equipe da empresa, passando de candidato a efetivo, uma última etapa acontece para fechar o processo seletivo, a integração ou socialização do mesmo com os seus colegas e ambiente de trabalho (LACOMBE, 2005). A organização deve ser apresentada a ele, sobretudo as informações sobre as políticas, normas, benefícios, objetivos e tudo que faça parte do seu novo local de trabalho.

Contudo, de acordo com Zaccarelli e Teixeira (2007), não há um método perfeito ou ideal de selecionar pessoas, pois tratando-se de pessoas diferentes em todos os processos tanto aplicando quanto participando do mesmo, “toda e qualquer seleção é decidida com base em elementos objetivos e subjetivos” (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2007).

Enfim o Processo Seletivo privado visto até aqui não difere totalmente do Processo Seletivo Público, apresentado no item a seguir.

### 2.3 Processo Seletivo no Setor Público

De maneira geral, o objetivo da gestão de pessoas, esfera que contempla o recrutamento e a seleção numa organização, resume-se em três situações fundamentais: promover o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas (BERGUE, 2007).

Para Balassiano (2008, p.3) “o desafio nesta área refere-se à capacidade da administração pública em criar mecanismos que identifiquem os talentos e possam estabelecer os meios necessários para mantê-los em seus quadros”.

Estes processos estão expostos no concurso público, principal elemento de seleção para a ocupação de um cargo público. A figura 2 apresenta o esquema de provimento e admissão de pessoal no setor público.

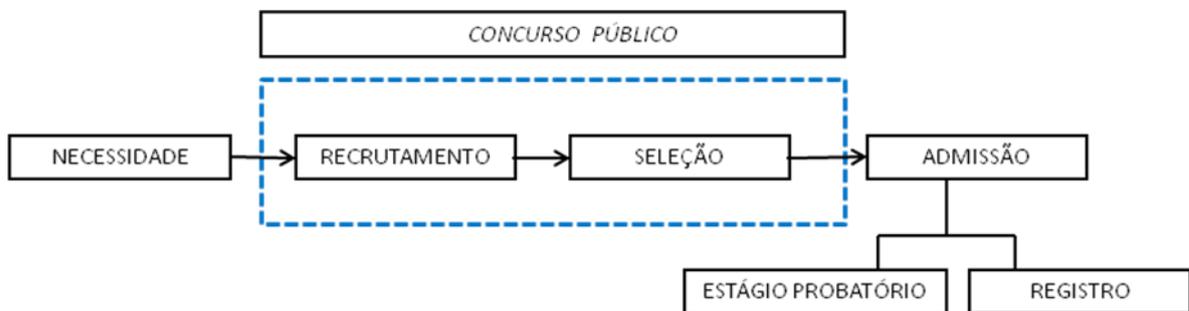


Figura 2: Macroprocesso de admissão de pessoal no setor público  
Fonte: Bergue (2007, p. 380)

Conforme descrito na Figura 2, o motivo gerador do concurso público é a necessidade apresentada a respeito do provimento de pessoal. Cabe destacar que apesar desta pesquisa estar focada no processo seletivo dos programas de pós graduação em administração, inclui-se a abordagem sobre o mecanismo de concurso público, complementarmente, devido à escassez de referências bibliográficas referentes ao aspecto central, ou seja, a seleção para o ingresso na pós-graduação.

Sendo assim, de acordo com Meirelles (2001), concurso público é:

“meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei.”

O concurso público pode assumir o significado de processo seletivo a partir de regulamentos internos de cada empresa estatal. No entanto, deve haver competição e

igualdade. Nesse sentido, o STF, Pleno, entendeu que mesmo empresas estatais previstas no artigo 173 da Constituição Federal estão sujeitas a processo seletivo, que há de ser público

Portanto, o presente estudo está inserido no universo público no tocante à entrada de alunos no curso de pós-graduação pública, embora não se considerem as fases de estágio probatório e registro, e entenda-se que a fase de admissão é de fato a conquista da vaga do aluno para adentrar ao curso. Segundo Bergue (2007) as fases do recrutamento no setor público são: identificação da efetiva necessidade; análise da existência legal de vaga; elaboração e publicação do edital de abertura do concurso; processo de inscrições; homologação das inscrições – etapa final do recrutamento.

Na ótica aplicada ao estudo, considera-se no processo de recrutamento público o esforço do “chamamento e recebimento” de candidatos interessados em fazer parte do corpo discente do programa da pós, mostrando-se aptos e disponíveis para o suprimento da necessidade da formação de turma que ocorre uma vez por ano.

A fase seguinte ao recrutamento é a seleção, que envolve identificar entre os candidatos aptos e interessados, aqueles melhor qualificados para o cargo. “Na administração pública, o instrumento fundamental da seleção de pessoas é o concurso público” (BERGUE, 2007 p. 390). Segundo o Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000, p.II,1) “concurso público é o meio utilizado pela administração para selecionar, de forma impessoal e igualitária, candidatos a cargos ou empregos públicos, com exceção dos cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração”. Sendo assim, pode-se perceber que a seleção pública ocorre principalmente através do concurso, já que em se tratando do setor público, a seleção não deve privilegiar nenhum candidato, mas sim, tratá-los impessoal e igualitariamente.

De acordo com os princípios da administração pública que regem os concursos, há cinco pilares balizadores considerados neste contexto: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade protege o cidadão de abusos, evita que os agentes públicos ajam, sem seguir as normas especificadas em lei, desviando-se do interesse coletivo. O princípio da impessoalidade evita que os agentes públicos beneficiem alguém ou a si mesmo, ou prejudiquem pessoas que não são do seu agrado. O princípio da moralidade evita o desvio de poder. O princípio da publicidade é inerente à gestão pública, promove visibilidade, democratização, fiscalização. O princípio da eficiência é a escolha da solução mais adequada ao interesse público, de modo a satisfazer plenamente a demanda social. Toda ação administrativa tem que ser de bom atendimento, rapidez, urbanidade, segurança, transparente, neutro e sem burocracia, sempre visando a qualidade. A

Administração Pública deve empregar meios idôneos e adequados ao fim pretendido, não mais, nem menos. (GASPARINI,2007).

As técnicas de seleção na esfera pública variam tanto quanto na ordem privada. Dentre as mais utilizadas destacam-se: prova de conhecimento, prova prática (didática), prova de títulos, análise de currículo, exames psicotécnicos e entrevista (BERGUE, 2007). A prova prática, é a prova que dá chance ao candidato mostrar suas habilidades profissionais e didáticas, e segundo Bergue (2007), deve ser precedida de critérios objetivos de julgamento; ser realizada por banca examinadora composta de profissionais capazes de avaliar os candidatos; ter registros de desempenho documentados; e preservar condições de igualdade, horários e instrumentos. Por sua vez a prova escrita pode ser apresentada através de perguntas objetivas, redação e perguntas subjetivas. A prova de títulos é decorrente da análise curricular. De acordo com Gil (2001) esta prova deve identificar entre outras variáveis: competência profissional; experiência prática; desejo de permanência no emprego e de fazer carreira; vontade de aceitar novos desafios, etc.

Já a entrevista, segundo Bergue (2007), apesar de muito utilizada nos processos seletivos, apresenta restrições em sua aplicação no contexto público, pois tem um nível muito alto de subjetividade, podendo comprometer o princípio da igualdade que o concurso preserva. Esta etapa permite uma interação maior entre entrevistador e candidato, o que acentua o viés da subjetividade, mas por outro lado, permite conhecer melhor o entrevistado. No Processo Seletivo público a prova de títulos é um tipo de análise curricular e tem por objetivo verificar a experiência prática e profissional do candidato (ALMEIDA,2004) .

De modo geral, a seleção pública, entendida pelo concurso, contém três elementos básicos: edital, manual do candidato e a prova, ou as provas. O edital é peça fundamental do concurso público, porque garante a transparência do processo, assegurando tanto os deveres como os direitos dos participantes. O manual, não é condição preponderante para a realização do concurso, já que não é considerado documento oficial. No entanto, está presente na maioria dos casos, principalmente naqueles que têm um número elevado de candidatos, como vestibular. O manual é um recurso que organiza informações e indica caminhos a serem seguidos (GIORGI; DAHER, 2007).

Por sua vez, o elemento prova é o mais variável dentre os processos seletivos. Em alguns, a prova é apenas escrita, noutros aplica-se prova oral, didática ou realizam-se testes de aptidão física. Em cada caso, estabelecem-se alternativas com base nas necessidades do cargo e da instituição ofertante.

No processo seletivo de uma pós graduação, o concurso não é o filtro utilizado pela comissão de seleção. Nesse caso, as etapas do processo é que são eliminatórias ou classificatórias, e assim, aprova-se ou reprova-se o candidato.

## 2.4 Pós Graduação em Administração

O ensino superior de qualidade é um elemento fundamental para o desenvolvimento dos países, das instituições e das pessoas. O aumento da escolarização em nível superior, alavancado pelo incremento de matrículas do ensino médio, tornou-se crucial para o desenvolvimento sustentado do país, uma vez que as novas tecnologias presentes no mundo do trabalho exigem profissionais com altos níveis de qualificação.

Pesquisas recentes comprovam que as taxas de desemprego tendem a reduzir-se à medida que se eleva o nível de escolaridade (IBGE/PNAD, 2009). O acesso ao ensino superior aumenta, portanto, as condições de empregabilidade.

Nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente sem um forte sistema de educação superior. Num mundo em que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância da educação superior e de suas instituições é cada vez maior (PNE, 2000).

Em termos de estrutura, o ensino superior está ancorado em dois grandes pilares: a graduação e a pós graduação. O primeiro pilar, ou seja, a graduação tem como componente dominante a atividade do ensino, sobretudo pelo papel que assume no sentido de favorecer a reposição do conhecimento historicamente acumulado pela humanidade (CURY, 2004). O segundo pilar é constituído pela pós graduação, foco dessa pesquisa, que tem na vertente *stricto sensu* um ciclo de cursos regulares sistematicamente organizados, visando ao aprofundamento da formação adquirida no âmbito da graduação e conduzindo à obtenção de grau acadêmico.

A pós graduação em administração teve sua primeira turma em 1957, com alunos do mestrado da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro. Na década seguinte, o número de cursos foi expandido para oito e atualmente, segundo informações da CAPES, chegam a 55 os cursos de mestrado em administração no Brasil. Interessante observar que desse total apenas 14 cursos estão localizados na região nordeste, dividindo-se entre Bahia, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará (CAPES, 2010).

Apesar de apresentar um crescimento em todo país, continua expressiva a distribuição desigual dos cursos entre as regiões brasileiras, nesse sentido cabendo ao nordeste apenas 10,3% dos cursos de mestrado existentes. Segundo o Plano Nacional de Pós Graduação, as áreas que apresentam maiores crescimentos são a Multidisciplinar e Ensino além das Ciências Sociais Aplicadas que abrigam os cursos da pós em administração. Entretanto, mesmo com a expansão dos programas de pós graduação pelo país, chama a atenção a manutenção da discrepância entre as regiões (PNPG,2005).

De modo geral, hoje observa-se que o sistema de cursos de pós graduação se impõe e se difunde em todos os países, sendo mesmo estratégico, pois ficam claros os limites da graduação. A intensa velocidade com que circulam e se acumulam informações coloca para o estudante moderno a necessidade de extrapolar a graduação, pois esta parece envolver apenas os conhecimentos básicos de sua ciência e de sua profissão (ALMEIDA JUNIOR et al, 2005).

#### 2.4.1 Teste ANPAD: a etapa nacional do processo seletivo

Nas universidades, nos últimos anos, o processo seletivo para a pós graduação obedece a critérios administrados por cada instituição, de acordo com o artigo 51 da Lei de Diretrizes e Bases (1996), quando diz que as instituições classificadas como universidades, podem deliberar a respeito do processo de seleção de seus estudantes. De modo geral, observa-se que as etapas do processo seletivo são frequentes dentre as universidades, mudando algumas vezes a ordem de aplicação e variação de pesos. Percebe-se que o teste ANPAD é utilizado pela maioria das instituições que oferecem cursos *stricto sensu* e alguns cursos profissionalizantes.

Criada em 1976, a ANPAD - Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração – é uma instituição agregadora entre os programas de pós graduação e a comunidade. Desenvolve um trabalho promovendo ensino e pesquisa, fomentando a produção de conhecimento científico em administração, contabilidade e afins, aqui no Brasil. Reúne programas de pós graduação *stricto sensu* e articula os interesses desses programas filiados junto à comunidade científica e órgãos governamentais responsáveis pela gestão e desenvolvimento da educação, da ciência e da tecnologia do país (ANPAD, 2010)

A referida instituição promove o Teste ANPAD que é um “exame de proficiência que envolve conhecimentos em língua portuguesa, língua estrangeira (inglês), raciocínio lógico, quantitativo e analítico” (ANPAD,2010). Este teste vem sendo utilizado na maioria dos processos seletivos de pós graduação *stricto sensu* e cursos profissionalizantes na área de

administração e contábeis, além de algumas empresas denominadas “usuárias do teste” utilizam o exame na seleção de seus colaboradores.

O Teste ANPAD tem prazo de validade de até dois anos, podendo o candidato submeter-se ao mesmo quantas vezes quiser, desde que a pague a taxa de inscrição a cada edição. A maior pontuação obtida será contabilizada para efeito de uma possível participação em algum processo seletivo dos programas usuários de teste, uma vez que seja observado o prazo de validade. O exame acontece três vezes ao ano, com edições em fevereiro, junho e setembro.

No ato da inscrição do teste, o examinado indica até cinco instituições para as quais ele almeja participar do processo seletivo local para entrada na Pós. O desempenho do Teste é enviado via correio para casa do candidato, com os resultados de cada prova, bem como para a coordenação dos programas por ele indicados.

A prova de português tem objetivo medir a habilidade do candidato de raciocinar com palavras, podendo ser traduzida em capacidade de compreensão, relacionar palavras e diferenciação entre as mesmas. A maioria das questões envolve a compreensão de textos que versam sobre assuntos variados, não necessariamente sobre administração.

A prova de inglês tem intuito de identificar se o candidato tem conhecimento suficiente e necessário para ler e compreender textos. A prova é realizada sem auxílio de dicionários, com questões de múltipla escolha escritas em inglês ou português. “Dependendo do desempenho do candidato, os programas/cursos poderão dispensá-lo do exame de proficiência em língua estrangeira, que é legalmente exigido para a obtenção do título de Mestre”. (ANPAD,2010)

A prova de raciocínio lógico visa à percepção da habilidade do candidato para entender estruturas lógicas, dedução de novas informações mediante relações comentadas e avaliação de condições estabelecidas para estruturar relações.

Por sua vez, a prova de raciocínio quantitativo tem objetivo de avaliar os conhecimentos do candidato sobre cálculo e raciocínio matemático, percebendo a análise quantitativa de problemas de administração e contabilidade.

A prova de raciocínio analítico procura verificar a habilidade do candidato avaliar uma suposição (estabelecer hipótese), uma inferência (deduzir, tirar conclusão) ou argumento. As questões aparecem como pequenos enunciados e o candidato tem que escolher a melhor resposta. “O foco da questão privilegia a análise do argumento, da suposição ou da inferência contidos no contexto do enunciado, e não em conhecimentos prévios sobre o tema do enunciado em si”.(ANPAD, 2010)

### **3 METODOLOGIA**

Esta sessão apresenta quais passos foram seguidos para se construir a pesquisa. Contempla todos os processos desenvolvidos para que o estudo tomasse forma e fosse realizado.

#### **3.1 Caracterização do Estudo/Abordagem**

Para fins de caracterização da pesquisa, tomou-se como base a classificação apresentada por Vergara (2007), apresentando dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins a abordagem adotada para o desenvolvimento deste estudo possuiu caráter exploratório-descritivo, uma vez que o estudo teve como particularidade a sondagem das questões levantadas. Tal sondagem é realizada especialmente em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, proporcionando, maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Assim, considerando-se a escassez de estudos envolvendo o processo seletivo na pós graduação em administração, enquadra-se esta pesquisa como exploratória e através dela, pretende-se proporcionar mais subsídios para ampliar o conhecimento sobre a questão.

Por sua vez, o caráter descritivo foi apontado principalmente através da descrição das características de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). A pesquisa descritiva, como o próprio nome sugere, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulação das variáveis, procurando descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fenômenos.

Quanto aos meios, foi baseada em pesquisa de campo, cuja realização acontece no local onde ocorreram os fatos (VERGARA, 2007). Segundo Marconi e Lakatos (2009, p.69) “é aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Sob esta perspectiva, o estudo buscou informações nas universidades observadas, coletando opiniões de alunos a respeito do assunto trazido pela pesquisa.

Em relação à abordagem, o presente estudo apresenta delineamento quantitativo no qual o pesquisador buscou medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum projeto (ROESH, 2004). Corroborando com a autora, Oliveira (2004) afirma que a pesquisa quantitativa é mais utilizada nas pesquisas descritivas, buscando a garantia dos resultados e evitando distorções de interpretações, uma vez que retrata a opinião dos entrevistados.

### 3.2 Campo de Pesquisa

Sobre o campo de pesquisa, o estudo abordou as Universidades Federais da Paraíba, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte. Cada uma por sua vez, oferece curso de Mestrado Acadêmico em Administração através de seus respectivos Programas. Merece destaque a acolhida à proposta de pesquisa por parte desses programas, principalmente por meio de seus coordenadores e do acesso aos alunos. Chamou a atenção o fato de que a proximidade geográfica entre os Estados não influenciou na estrutura de avaliação, ficando cada instituição com perfil próprio como descrito a seguir.

O Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA da Universidade Federal da Paraíba é um dos mais antigos programas de pós graduação do nordeste funcionando desde 1976. Oferece curso de mestrado, apresentando como área de concentração a gestão organizacional, e como linhas de pesquisa: Organizações e Recursos Humanos (ORH) e Tecnologia da Informação e Marketing nas Organizações. De acordo com a avaliação da CAPES, o mestrado detém conceito 3.

O Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), da Universidade Federal de Pernambuco, oferece os cursos de mestrado e de doutorado em administração. Apresenta também a gestão organizacional como área de concentração do programa, e como linhas de pesquisa: Marketing, Empreendedorismo e Tecnologia da Informação (MTI), Estratégia, Finanças e Sustentabilidade Empresarial (EFE), e Organização, Cultura e Sociedade (OS). Desde sua criação, em 1995, é reconhecido pela CAPES e, na última avaliação manteve o conceito 5.

O Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte existe desde 1978. Oferece curso de mestrado e doutorado, apresentando duas áreas de concentração: Políticas e Gestão Pública e Gestão Organizacional, e três linhas de pesquisa: Políticas Públicas e Governança, Estratégia, Gestão e Tecnologia da Informação, Organizações e Comportamento Organizacional. De acordo com a CAPES, o programa apresenta conceito 4.

A fim de promover um melhor entendimento e visualização das informações, criou-se um quadro-resumo, a seguir.

INSTITUIÇÃO	CURSOS	ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	LINHAS DE PESQUISA	CONCEITO
UFPB	Mestrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizações e Recursos Humanos;</li> <li>Tecnologia da informação e marketing nas organizações</li> </ul>	3
UFPE	Mestrado e Doutorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing, Empreendedorismo e Tecnologia da Informação (MTI);</li> <li>Estratégia, Finanças e Sustentabilidade Empresarial (EFE);</li> <li>Organização, Cultura e Sociedade (OS)</li> </ul>	5
UFRN	Mestrado e Doutorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e Gestão Pública;</li> <li>Gestão Organizacional,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas Públicas e Governança,</li> <li>Estratégia, Gestão e Tecnologia da Informação;</li> <li>Organizações e Comportamento Organizacional.</li> </ul>	4

Quadro 4 : Quadro-resumo dos programas pesquisados  
 Fonte: Elaboração própria

### 3.3 População e Amostra

A população de um estudo científico constitui-se no grupo de pessoas que possuem características em comum e que irão, através do questionário, responder o objetivo a pesquisa (ROESCH, 2004). A população do presente trabalho foi representada por alunos matriculados nos Programas de Pós Graduação em Administração da UFPB, UFRN e UFPE do cursos de mestrado, cujo ingresso tenha se dado a partir de 2008, pois foi o ano de ingresso da pesquisadora, limite a partir do qual se deu o interesse pelo estudo.

Já a amostra, que segundo Vergara (2007) é um subconjunto da população escolhido por algum critério de representatividade, foi representada na pesquisa pelos alunos matriculados nos Programas e que responderam ao questionário. Na UFPB estavam matriculados 59 alunos, na UFPE 56 alunos e na UFRN 55 alunos, ressaltando-se que nesta última instituição, só participaram da amostra os estudantes que cursam o mestrado na própria UFRN, os alunos do Minter, um convênio com os Estado do Pará, não fizeram parte da amostra. As informações sobre matrículas foram fornecidas pelas secretárias de cada

programa. Considerando-se que o quantitativo de matrículas nos três programas perfaz um total de 170 alunos, obteve-se uma amostra de 111 respondentes, representando 65,3% do total da população, com erro amostral de 5,5% e nível de confiança de 95%. A questão da acessibilidade foi determinante e implicou, inclusive, no envio de questionário, por email, para os alunos que não puderam prestar informações no momento da visita da pesquisadora às instituições. Somente aqueles que responderam fizeram parte da amostra.

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi elaborado pela mestrandia a partir dos objetivos específicos deste projeto. Tratou-se de um questionário composto por perguntas fechadas, relacionadas aos processos seletivos nacional e local dos programas.

O questionário criado como instrumento de pesquisa contemplou 27 questões, sendo 7 dedicadas à exploração dos dados sócio-demográficos, ficando as 20 restantes relacionadas aos dados específicos da pesquisa. A maioria das questões utilizou a escala de Likert como padrão de resposta, para que na análise a codificação das respostas fosse facilitada. O questionário apresenta como vantagem o fato de atingir um número de pessoas maior ao mesmo tempo, obter respostas mais rápidas e precisas, promover mais uniformidade na avaliação, etc. (MARCONI; LAKATOS, 2009).

As questões foram ancoradas nos objetivos específicos do presente estudo e procuraram responder ao objetivo geral da pesquisa. A relação entre as questões propostas e os respectivos objetivos específicos, podendo ser observada no Quadro 5.

Questão	Objetivo específico
1 até a 8 - Não há objetivo específico correspondente, pois esses dados foram retirados do edital de processo seletivo de cada universidade	Descrever o PS das instituições pesquisadas
9) O que você acha dos assuntos contemplados na prova ANPAD? Responda de acordo com o grau de relação que você atribui a cada assunto com a formação acadêmica do mestrado; 10) Sendo a Pós Graduação em Administração, em que nível você acha que seria importante que a prova da ANPAD contemplasse assuntos de administração? 13) Como você classifica a prova ANPAD como instrumento de seleção para os PPGA's?	Identificar a opinião dos alunos sobre a relação entre assuntos que são contemplados na prova da ANPAD com o Programa de Administração

<p>14) Como foi a prova escrita do processo seletivo que você participou?</p> <p>15) Você acha que a prova escrita deveria ser composta de:</p> <p>16) Em sua opinião, o peso atribuído à prova escrita deste programa é:</p> <p>17) Qual o nível de importância que você atribui a entrevista no processo seletivo deste programa?</p> <p>18) Qual o nível de importância você atribui a defesa do anteprojeto (PIIE, caso exista) no processo seletivo deste programa:</p> <p>19) O peso atribuído, em sua opinião, à etapa de entrevista é:</p> <p>20) O peso atribuído, em sua opinião, à etapa de defesa do anteprojeto (PIIE, caso exista) é:</p> <p>22) Qual o nível de importância que você atribui a análise curricular no processo seletivo deste programa</p> <p>23) Você considera que as perguntas abordadas na entrevista eram de caráter:</p> <p>24) Os professores que estavam presentes na sua entrevista eram de sua linha de pesquisa?</p>	<p>Analisar a opinião dos entrevistados sobre as diversas fases do Processo Seletivo local das universidades pesquisadas: prova escrita, análise curricular, entrevista e defesa/arguição do anteprojeto</p>
<p>26) As notas de todas as etapas do processo seletivo foram divulgadas com transparência?</p> <p>27) Você considera que o processo seletivo o qual participou tem seus processos transparentes?</p>	<p>Verificar a opinião dos alunos sobre a transparência do Processo Seletivo local</p>

Quadro 5: Relação entre questionário e objetivos específicos

Fonte: Elaboração própria

### 3.5 Estratégias de Coleta de Dados

Inicialmente, foi estabelecido contato com os coordenadores dos programas participantes da pesquisa, visando à prestação de esclarecimentos sobre o objetivo do estudo, além da busca de colaboração no sentido de facilitar a aplicação dos questionários junto aos alunos, por meio da disponibilização de lista de email e, quando possível, a aplicação presencialmente. Obtiveram-se respostas positivas, com excelente receptividade de coordenadores e alunos.

A partir daí, a pesquisadora realizou a primeira aplicação, pessoalmente, na UFPE, trabalhando com os alunos diretamente em sala de aula. Igual procedimento aconteceu na UFRN, ficando os alunos ausentes contatados, posteriormente, por email.

A totalidade dos alunos da UFPB teve seus questionários aplicados por email, uma vez que muitos deles já conheciam a pesquisadora, fato que facilitou o processo de explicação do

estudo e aplicação do instrumento. Foi dado um prazo para que os alunos enviassem os questionários respondidos; cada instituição teve uma semana contada a partir do contato formal. A coleta teve como data limite a segunda semana de junho.

### **3.6 Tratamento dos Dados**

Com intuito de sistematizar os dados obtidos na coleta e assim transformá-los em informação para a pesquisa, utilizou-se a análise estatística, desenvolvida a partir do software SPSS. De acordo com Roesh (2004), na pesquisa quantitativa as respostas das variáveis são codificadas, e em seguida agrupadas para formação de tabelas, com a ajuda de pacotes estatísticos.

O tratamento estatístico dos dados seguiu análise sob dois aspectos: o descritivo e o inferencial com teste de hipóteses. Na análise descritiva foram apresentados tabelas e gráficos percentuais, ou seja, medidas estatísticas descritivas, análise de Correspondência e análise de Variância. A análise inferencial foi realizada através de teste de hipóteses: Qui-quadrado, Binomial, Kruskal-Wallis, Anova. Em geral são testes não paramétricos, apropriados para testar hipóteses de variáveis com nível de mensuração nominal e ordinal (escala Likert).

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta etapa contempla a apresentação e análise dos resultados verificados através da pesquisa empírica, e será iniciada com a descrição dos processos seletivos dos Programas de Pós Graduação em Administração das Instituições pesquisadas e da descrição do perfil dos entrevistados. Em seguida, passa-se à análise das variáveis relativas ao processo seletivo local.

### **4.1 Descrição dos processos seletivos na pós graduação em administração: UFPB, UFPE e UFRN**

A Universidade Federal da Paraíba inicia seu edital de seleção para o ano de 2010 com uma condição para inscrição do candidato: eles devem ter diploma de graduação reconhecido pelo MEC, caso sejam concluintes, ficam sujeitos à perda do direito da vaga caso na data da matrícula não estejam com seu diploma. O início da seleção dá-se efetivamente com a fase 1, que é o teste da ANPAD, cujo caráter é eliminatório e classificatório neste programa. O aluno deve ter obtido uma pontuação mínima no teste ANPAD de 200 pontos para prosseguir no processo seletivo.

A fase 2 é a prova de conhecimentos específicos, também de caráter eliminatório e classificatório. Esta prova é dividida em duas partes: a primeira consiste em 10 questões objetivas de múltipla escolha relacionadas aos temas de Administração, a segunda é uma questão subjetiva relacionada à linha de pesquisa escolhida pelo candidato no ato da inscrição. Cada parte tem peso 5.

A fase 3 é a análise curricular, é uma fase classificatória e visa avaliar três características do candidato: atividades de formação que sejam adequadas com o curso de mestrado, experiência/envolvimento acadêmico e experiência profissional. Fase 4 é a apresentação e arguição o projeto, que também tem caráter classificatório. Aqueles candidatos que obtiverem pontuação final maior ou igual a 6,0 (seis) serão classificados, e aqueles que se classificarem até o limite do número de vagas por linha de pesquisa, serão aprovados.

Já na Universidade Federal de Pernambuco, o processo seletivo tem como fase 1 a prova de conhecimento, que contempla questões relativas à linha de pesquisa a qual o candidato está se propondo a estudar, tem caráter eliminatório e peso 3,5. De acordo com o edital, o teste ANPAD não é uma etapa da seleção, ele funciona apenas pode oferecer um

diferencial aos alunos que realizaram o teste. O candidato pode ganhar até meio ponto na nota final de acordo com os escores obtidos no teste, este ponto adicional será atribuído em função da relativização dos escores de todos os candidatos escritos.

Então, só ganhará meio ponto quem tiver obtido a maior pontuação no teste, e os outros ganharão valores percentuais a partir do maior. Além disso, há um adicional de meio ponto na nota final para aqueles candidatos que comprovarem aptidão em inglês, apresentando uma nota que seja compatível aos testes utilizados pelo programa. Este detalhe do Teste ANPAD não ser obrigatório surgiu a partir do processo realizado em 2009 para selecionar os alunos de 2010.

O Ministério Público expediu um Termo de Ajuste de Conduta para que todos os Programas de Pós Graduação da UFPE obedecessem. Isto modificou o processo seletivo antes aplicado pelo PROPAD, que exigia o Teste ANPAD obrigatoriamente.

A fase 2 é a avaliação do Currículo Lattes, cujo caráter é classificatório com peso 3,5. Esta etapa analisa a produção acadêmica dos concorrentes nos últimos cinco anos, considerando que a titulação em administração tem maior peso que os outros cursos.

A fase 3 é o questionamento do plano indicativo de interesses e de estudos (PIIE), de caráter classificatório com peso 3,0 e consiste em uma avaliação através de 3 doutores de cada área específica em relação à aptidão do candidato ao segmento do nível de estudo, conhecimento das linhas de pesquisa, à possibilidade de inserção em projetos vigentes no programa.

O resultado da seleção foi expresso pela média ponderada das notas de cada etapa, classificando os candidatos aprovados, obedecendo ao número de vagas em ordem decrescente.

Por sua vez, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte apresenta seu processo seletivo em três etapas. A fase 1 é o teste ANPAD com exigência de pontuação mínima de 250 pontos. A Fase 2 é a análise do Currículo *Lattes*, com peso 40 e do anteprojeto de dissertação pelos professores das respectivas linhas de pesquisa. Os candidatos que não obtiverem no mínimo 10 pontos na avaliação curricular e nota 7,0 (sete) no anteprojeto não seguirão para a próxima fase. A 3ª fase consiste na redação com peso 35 e entrevista com peso 25. O resultado do teste ANPAD foi utilizado como critério de desempate.

Para facilitar o entendimento, elaborou-se um quadro resumo, a seguir:

<b>UFPB</b>	<b>Caráter</b>	<b>Peso</b>
1) Teste ANPAD	Eliminatório e classificatório	Pontuação mínima 200
2) Conhecimentos específicos	Eliminatório e classificatório	10
3) Análise Curricular	Classificatório	Pontuação mínima 0 e máxima 10
4) Apresentação e arguição do anteprojeto	Classificatório	Pontuação mínima 0 e máxima 10
<b>UFPE</b>	<b>Caráter</b>	<b>Peso</b>
1) Prova de conhecimentos	Eliminatório	3,5
2) Avaliação curricular	Classificatório	3,5
3) Questionamento do PIIE	Classificatório	3,0
<b>UFRN</b>	<b>Caráter</b>	<b>Peso</b>
1) Teste ANPAD	Eliminatório e classificatório	Pontuação Mínima 250
2) Avaliação Curricular e avaliação do anteprojeto	Classificatório	40 para a avaliação curricular; 7,0 para anteprojeto
3) Redação e entrevista	Classificatório	35 para a redação; 25 para entrevista

Quadro 6: Etapas da seleção dos PPGA's

Elaborado a partir de: edital de seleção da UFPB, UFPE, UFRN

De acordo com o quadro 6 percebe-se que as três universidades tem algumas etapas em comum, diferenciando-se às vezes na ordem de aplicação ou no peso atribuído. Apenas a UFRN utiliza a redação como prova de conhecimento.

## 4.2 Descrição dos respondentes

### 4.2.1 Características gerais dos respondentes

Após análise dos dados sócio demográficos relativos aos respondentes, passamos a apresentar os resultados a seguir:

Tabela 1 – Perfil dos alunos das instituições de ensino superior estudadas.

Perfil	Alunos	
	n	%
<b>Gênero</b>		
Feminino	77	69,4
Masculino	34	30,6
<b>Idade</b>		
20 a 25	41	36,9
26 a 30	29	26,1
31 a 35	19	17,1
36 a 40	12	10,8
Acima de 40	10	9,0
<b>Graduação</b>		
Administração	84	75,7
Outra	27	24,3
<b>Local da pesquisa</b>		
UFPE	43	38,7
UFPB	39	35,1
UFRN	29	26,1
<b>Número de seleções de mestrado</b>		
Uma	78	70,3
Duas ou mais	33	29,7
<b>Motivos pela escolha da Universidade</b>		
Proximidade	59	53,2
Status	18	16,2
Indicação de amigos	15	13,5
Nível do programa	62	55,9
Seriedade	39	35,1
Conhecimento do corpo docente	39	35,1
Condição de morar fora	4	3,6
Outros	19	17,1

Fonte: Pesquisa do Autor.

De acordo com os resultados obtidos na tabela 1, verificou-se que de maneira geral, os respondentes em sua maioria são mulheres, representadas por 69,4%, com predominância de idade entre 20 e 25 anos 36,9%, são oriundos da graduação em Administração com 75,7%; se submeteram a apenas um processo seletivo 70,3% e 55,9% escolheram a Universidade considerando o nível do programa.

A participação de cada instituição na amostra respectivamente para UFPE, UFPB e UFRN foi de 38,7%, 35,1% e 26,1%.

#### 4.2.2 Características gerais dos mestrandos por instituição

De acordo com a informação que a tabela 1 revelou, procurou-se perceber a associação entre as características gerais dos mestrandos com as universidades a que pertencem. Ao se

aplicar o teste Qui-quadrado de Pearson para verificar a existência de associação estatística significativa entre estas variáveis, verificou-se que apenas o gênero apresenta relação significativa com a Instituição, destacando-se maior participação do sexo feminino, conforme aponta a tabela 2.

Tabela 2 – Características dos alunos por instituição de ensino superior

	Perfil								Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		Total		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>Gênero</b>									
Feminino	34	79,1	28	71,8	15	51,7	77	69,4	0,044
Masculino	9	20,9	11	28,2	14	48,3	34	30,6	
Total	43	100,0	39	100,0	29	100,0	111	100,0	
<b>Idade (anos)</b>									
20 a 25	18	41,9	9	23,1	14	48,3	41	36,9	0,168
26 a 30	10	23,3	9	23,1	10	34,5	29	26,1	
31 a 35	6	14,0	11	28,2	2	6,9	19	17,1	
36 a 40	5	11,6	6	15,4	1	3,4	12	10,8	
Acima de 40	4	9,3	4	10,3	2	6,9	10	9,0	
Total	43	100,0	39	100,0	29	100,0	111	100,0	
<b>Graduação</b>									
Administração	35	81,4	28	71,8	21	72,4	84	75,7	0,535
Outra	8	18,6	11	28,2	8	27,6	27	24,3	
Total	43	100,0	39	100,0	29	100,0	111	100,0	

\*Teste Qui-quadrado de Pearson.

Fonte: Pesquisa do Autor.

Pela tabela 2 verifica-se que a UFPE e a UFPB segundo o gênero, se comportam de forma semelhante, apresentando percentual mais elevado de alunos do sexo feminino. Na UFRN a proporção é quase a mesma para os dois gêneros. A faixa de idade que apresentou maior concentração tanto para a UFPE quanto para o UFRN foi dos 20 aos 25 anos com respectivamente 41,9% e 48,3%. Na UFPB, o maior percentual de alunos foi encontrado na faixa de idade de 31 a 35 anos, indicando que os alunos são de uma faixa etária maior do que a apresentada pelas outras duas universidades. De acordo com os resultados, o cruzamento com a variável gênero apresenta diferença estatística, bem como a graduação. No entanto, a idade dos alunos não apresenta esta diferença.

Nas três instituições estudadas o contingente de mestrados que terminou a graduação em administração é bem superior aos mestrados oriundos de demais cursos. Isso pode ser justificado pelo fato de ser mais acessível a entrada no mestrado de administração, para pessoas advindas do curso de administração, que é um resultado esperado, podendo ocorrer em vários outros cursos.

Ao comparar se havia associação entre a universidade de origem dos mestrados com a IES, verificou-se uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis, indicando

assim que a universidade de origem do mestrando tem relação com o local onde ele está cursando o mestrado.

A Tabela 3 apresenta que os mestrandos da UFPE, cerca de 58% tem como universidade de origem IES do mesmo Estado, não sendo obrigatoriamente a UFPE. Este mesmo comportamento foi encontrado para UFPB e UFRN, onde estas apresentaram respectivamente 67,6% e 60,7% dos seus mestrandos oriundos originalmente das respectivas instituições. Mostrando que a maioria dos alunos de pós graduação são graduados na própria instituição ou em instituições do mesmo Estado.

Tabela 3 – Associação entre a universidade de origem dos mestrandos com IES

Universidade de Origem	IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
	n	%	n	%	n	%	n	%	
UFPE	16	37,2	2	5,4	0	0,0	18	16,7	
UPE (PE)	9	20,9	0	0,0	0	0,0	9	8,3	
UNICAP (PE)	2	4,7	0	0,0	0	0,0	2	1,9	
UNIVASF (PE)	1	2,3	0	0,0	0	0,0	1	0,9	
UEPB	3	7,0	1	2,7	0	0,0	4	3,7	
UFCEG	2	4,7	0	0,0	0	0,0	2	1,9	0,000
FBV (PE)	2	4,7	0	0,0	0	0,0	2	1,9	
UFPB	3	7,0	24	64,9	0	0,0	27	25,0	
UFRN	0	0,0	0	0,0	17	60,7	17	15,7	
UnP	0	0,0	0	0,0	3	10,7	3	2,8	
OUTRAS IES	5	11,6	10	27,0	8	28,6	23	21,3	
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste Qui-quadrado de Pearson.

De acordo com a tabela 3, o Programa de Pernambuco, o PROPAD, recebe um contingente de alunos variando entre pessoas do mesmo estado e do Estado vizinho, a Paraíba.

Para confirmar o resultado da Tabela 3, aplicou-se a Análise de Correspondência obtendo o seguinte resultado apresentado pela figura 2:

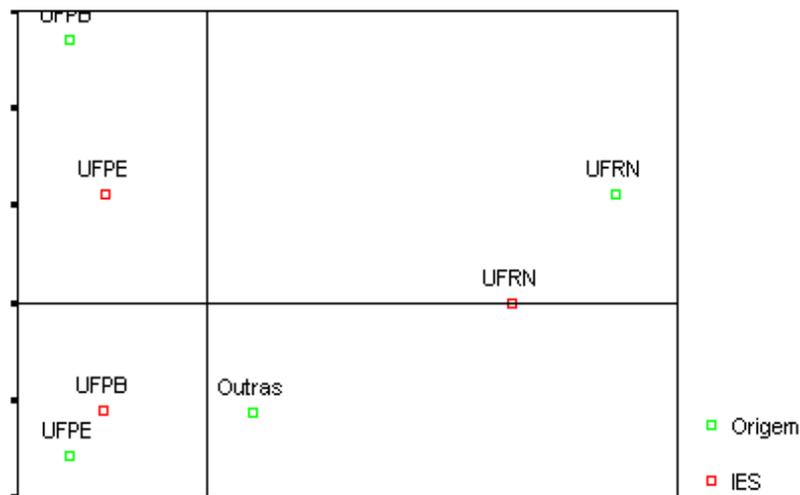


FIGURA 3: Diagrama de associação da Análise de Correspondência para as variáveis Origem e IES.  
 Fonte: Pesquisa do autor

De acordo com a figura 3, pode-se perceber que a UFRN se comporta diferente da UFPB e UFPE, apresentando menor diversidade da distribuição dos seus mestrandos em relação ao seu local de origem. O teste Qui-Quadrado de associação entre estas variáveis possui estatística de teste 106,322 com valor- $p < 0,001$  mostrando que há uma associação significativa entre Origem do estudante com IES que faz o mestrado. Isto pode ser investigado pela técnica estatística da Análise de Correspondência (AC).

### 4.3 Opinião dos alunos sobre a relação entre assuntos que são contemplados na prova da ANPAD com o Programa de Administração

Segundo os resultados obtidos, os assuntos que o Teste ANPAD aborda, apresentam variação no que diz respeito à relação dos mesmos com o Programa de Administração, sob o ponto de vista dos alunos.

Conforme o teste binomial aplicado aos dados da Tabela 4, observou-se que há diferenças estatísticas significantes (com exceção do Raciocínio analítico) entre os mestrandos que avaliam que existe relação dos assuntos contemplados na prova da ANPAD (raciocínio lógico, raciocínio quantitativo, português e inglês) com seu Programa de mestrado, ou seja, a probabilidade de uma ocorrência de uma observação em um destes grupos não é igual a 50%.

Observa-se na tabela 4 que para os assuntos de raciocínio lógico e raciocínio quantitativo há um maior percentual de alunos que avaliaram como “baixo” o grau de relação entre estes dois assuntos e o Programa de Administração. Quando os assuntos avaliados são

português e inglês, observa-se situação oposta, um maior índice de mestrandos avalia estes como sendo de “alto” grau de relação com o mestrado. Para efeito de melhor visualização da tabela, formou-se dois grupos com a escala fornecida pela questão: as escalas “nenhuma”(1), “pouca”(2) e “média”(3) relação foram agrupadas formando “baixo grau de relação”; já as escalas “boa”(4) e “forte”(5) relação formaram o “alto grau de relação”.

Tabela 4 – Avaliação da relação dos assuntos contemplados na prova da ANPAD com o Programa de Mestrado em Administração.

Assuntos	Grau de Relação				Sig ( $\alpha$ ) *
	Baixo (1,2 ou 3)		Alto (4 ou 5)		
	n	%	n	%	
Raciocínio lógico	68	62,4	41	37,6	0,013
Raciocínio quantitativo	79	72,5	30	27,5	0,000
Raciocínio analítico	44	40,4	65	59,6	0,055
Português	11	10,2	97	89,8	0,000
Inglês	11	10,1	98	89,9	0,000

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste Binomial.

O resultado obtido a respeito desta relação dos assuntos do teste ANPAD condiz com a realidade observada. Os alunos percebem ao entrar no mestrado, a necessidade do inglês para ler artigos e literatura internacional, bem como a necessidade do português para escrever seus textos acadêmicos. Daí a alta relação dessas duas disciplinas apontadas. Por outro lado, observa-se também que os respondentes percebem pouca relação com a prova de raciocínio lógico e quantitativo, embora a ANPAD justifique a finalidade desses assuntos.

Na tabela 5 abaixo apresenta-se a avaliação da relação dos assuntos contemplados na prova da ANPAD com o Programa de Administração segundo o gênero dos mestrandos. Ao se aplicar a análise de variância para verificar a existência de associação estatística significativa entre estas variáveis, verificou-se que apenas a avaliação sobre o raciocínio lógico apresentou relação significativa com o gênero, isto é, há diferenças significantes entre a avaliação deste item segundo o gênero do mestrando.

Observa-se nesta tabela que enquanto a maioria das mulheres (70,7%) avaliaram que o raciocínio lógico sendo contemplado na prova da ANPAD tem uma relação “baixa” com o programa, para os homens houve uma heterogeneidade menos contundente entre o percentual que avalia a relação como “baixa” (44,15%) e como “alta” (55,9%). Para os demais assuntos, houve semelhança entre as opiniões quanto ao gênero dos mestrandos. Destacando-se que para os assuntos de raciocínio analítico, português e inglês houve uma avaliação para ambos os sexos como sendo a relação “positiva” entre estes assuntos e seu Programa de mestrado.

Tabela 5 - Avaliação da relação dos assuntos contemplados na prova da ANPAD segundo o gênero do aluno.

Assuntos			Gênero		Total	Sig ( $\alpha$ ) *
			Feminino	Masculino		
Raciocínio lógico	Abaixo	n	53	15	68	0,133
		%	70,7	44,1	62,4	
	Acima	n	22	19	41	
		%	29,3	55,9	37,6	
Raciocínio quantitativo	Abaixo	n	57	22	79	0,110
		%	76,0	64,7	72,5	
	Acima	n	18	12	30	
		%	24,0	35,3	27,5	
Raciocínio analítico	Abaixo	n	32	12	44	0,077
		%	42,7	35,3	40,4	
	Acima	n	43	22	65	
		%	57,3	64,7	59,6	
Português	Abaixo	n	9	2	11	0,832
		%	12,2	5,9	10,2	
	Acima	n	65	32	97	
		%	87,8	94,1	89,8	
Inglês	Abaixo	n	8	3	11	0,839
		%	10,7	8,8	10,1	
	Acima	n	67	31	98	
		%	89,3	91,2	89,9	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste de Mann-Whitney.

Conforme apresentado na tabela 5, o cruzamento entre as variáveis não apresenta diferença estatística. O raciocínio lógico é um assunto que de acordo com os respondentes, não tem muita ligação com o Programa. As mulheres apontam essa falta de relação muito mais claramente que os homens. Uma vez que os assuntos de raciocínio lógico e analítico não indicam muita relação com o mestrado de acordo com o cruzamento realizado por instituição, quando o cruzamento foi apresentado por gênero apontou-se que as mulheres contribuíram mais que os homens para este resultado.

Na Tabela 6 observa-se, pelo resultado do teste Binomial, que há diferenças estatísticas significantes entre os mestrados que classificam a prova da ANPAD como instrumento de seleção para os PPGA's. O percentual de alunos que classifica a prova como importante instrumento de seleção para os PPGA's foi de 23,4%, contra 76,6% que acham que a prova da ANPAD não é um instrumento importante para a estas seleções.

Tabela 6 – Classificação da prova da ANPAD como instrumento de seleção para os PPGA's.

Classificação da prova da ANPAD	n	%	Sig ( $\alpha$ ) *
Sem importância	85	76,6	0,013
Importante	26	23,4	
Total	111	100	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste Binomial.

Este resultado também reflete a realidade, pois percebe-se que alunos não apontam o teste ANPAD como importante instrumento de seleção.. Em decorrência desta percepção, este trabalho teve seu nascimento, pois achava-se muito freqüente as reclamações relativas a esta prova, sendo confirmada a visão dos alunos através da tabela 6.

Os resultados apontaram que, a partir do cruzamento da variável classificação do teste ANPAD como instrumento de seleção com a idade dos respondentes, observou que há diferença estatística entre os grupos de idades (p-valor < 0,05)..

Tabela 7 - Classificação da prova da ANPAD como instrumento de seleção para os PPGA's segundo a idade do aluno.

Classificação da prova da ANPAD como instrumento de seleção	Idade					Total	Sig ( $\alpha$ )
	20 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	> de 40		
Nenhuma	n	3	0	1	1	0	5
	%	7,5	0,0	5,3	9,1	0,0	4,6
Pouca	n	14	7	5	6	7	39
	%	35,0	25,0	26,3	54,5	70,0	36,1
Média	n	14	12	11	4	1	42
	%	35,0	42,9	57,9	36,4	10,0	38,9
Muita	n	7	6	2	0	2	17
	%	17,5	21,4	10,5	0,0	20,0	15,7
Total	n	2	3	0	0	0	5
	%	5,0	10,7	0,0	0,0	0,0	4,6

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste Kruskal-Wallis.

Pelo teste de Kruskal-Wallis, teste de comparação de medianas das faixas etárias, pode-se concluir que não há diferença significativa entre as faixas de idade. Observa-se que no grupo de maior idade não houve nenhum aluno que avaliasse a prova da ANPAD como sendo um instrumento de muita ou total importância para a seleção, enquanto cerca de 32% os alunos de 26 a 30 anos classificam a prova da ANPAD como instrumento de seleção como de “muito” ou “total” importância.

O teste estatístico não paramétrico de Kruskal -Wallis foi aplicado para verificar diferença estatística no nível da importância que a prova da ANPAD contemplasse assuntos de administração (Tabela 8).

Tabela 8 – Relação do nível de importância da prova ANPAD contemplando assuntos de Administração por IES

<u>Nível importante</u>	IES
-------------------------	-----

para a prova da ANPAD	UFPE		UFPB		UFRN		Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Nenhuma	1	2,6	0	0,0	0	0,0	1	0,9	0,982
Pouca	2	5,1	3	7,7	2	7,1	7	6,6	
Média	12	30,8	8	20,5	8	28,6	28	26,4	
Muita	9	23,1	18	46,2	9	32,1	36	34,0	
Total	15	38,5	10	25,6	9	32,1	34	32,1	
<b>Total</b>	39	100,0	39	100,0	28	100,0	106	100,0	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste de Kruskal Wallis.

Observa-se pela tabela 8 que não foi encontrada diferença significativa entre esta variável por IES, mostrando que o nível de importância que os alunos dão a prova da ANPAD contemplasse assuntos de administração não difere entre os mestrados das três instituições. Na UFPE, os índices mais apontados foram média e total importância. Já na UFPB e UFRN os resultados se distribuíram com mais frequência entre média, muita e total importância. Este resultado vem complementar o anteriormente apresentado pela Tabela 2 quando mostra que a maioria dos alunos é advinda da graduação de Administração, podendo ser talvez, por isso que eles acham importante.

#### 4.4 Análise dos dados do Processo Seletivo local

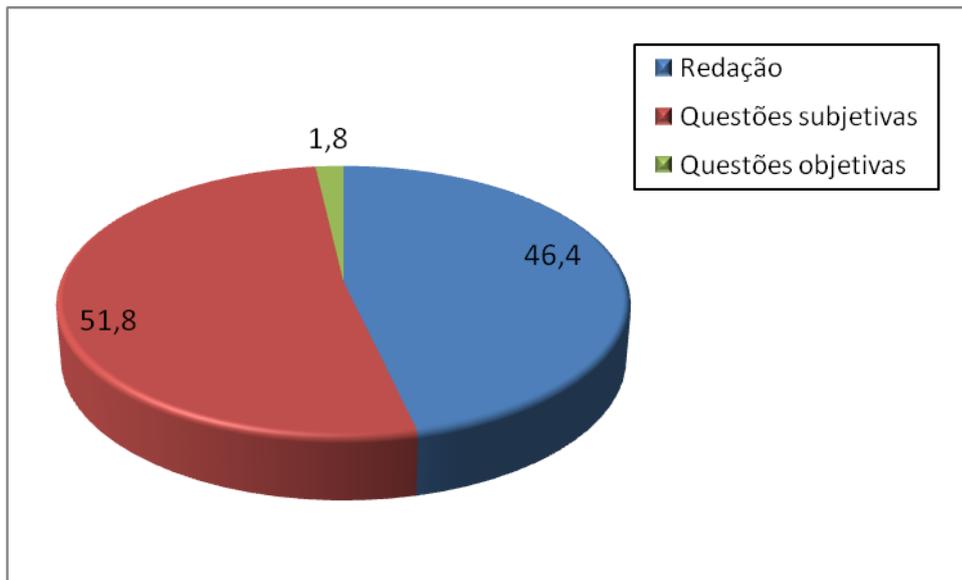
##### 4.4.1 Opinião dos alunos sobre a prova escrita

De acordo com os respondentes, as “questões subjetivas” seguidas da “redação” foram as formas mais usadas na prova escrita nos processos seletivos dos alunos, com respectivamente, 51,8% e 46,4% (Gráfico 1), não ocorrendo diferença significativa de opinião segundo o teste das proporções (Valor-p = 0,467).

Este resultado reflete a realidade, pois das três universidades, duas aplicam prova de conhecimento como fase do processo seletivo, composta por questões subjetivas sobre algum tema da linha de pesquisa, enquanto apenas a UFRN apresenta esta etapa em forma de redação para seus alunos.

O resultado vem confirmar a teoria quando, de acordo com Faissal et al. (2006), os testes de conhecimento são bastante utilizados em processos seletivos, principalmente em concursos públicos. Ainda, esses testes obedecem aos princípios da Legalidade e Impessoalidade que permeiam os concursos públicos.

Gráfico 1 – Tipo da prova escrita do processo seletivo dos alunos.



Fonte: Pesquisa do Autor.

Em busca de saber se esta etapa está sendo realizada da forma como os alunos gostariam que fosse, cruzaram-se as variáveis para obter este resultado. Conforme o teste Qui-quadrado constante da Tabela 9 observou-se que há associação estatística significativa entre o modelo que os alunos gostariam que fosse realizada a prova escrita e a IES do aluno.

Para a maioria dos mestrandos da UFRN (86,2%) a redação deveria ser utilizada como forma de avaliação escrita. Para a maior parte dos alunos da UFPE e da UFPB as questões subjetivas deveriam ser utilizadas para realização desta etapa da avaliação.

Tabela 9 – Relação entre o modelo que os alunos gostariam que fosse realizada a prova escrita com a IES do aluno.

A prova escrita deveria ser composta	IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Subjetivas	33	76,7	34	87,2	11	37,9	78	70,3	0,000
Objetivas	5	11,6	20	51,3	11	37,9	36	32,4	0,000
Redação	19	44,2	15	38,5	25	86,2	59	53,2	0,000
Total	43	100,0	39	100,0	29	100,0	111	100,0	0,000

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste Qui-quadrado de Pearson

A tabela 9 revela então que os alunos acham que o modelo aplicado como prova escrita do processo seletivo é condizente com o modelo que os mesmos queriam que fosse. De acordo com Faissal et al. (2006) além desses testes serem muito utilizados em concursos, eles

podem aparecer sob a forma de provas objetivas, discursivas, escritos, práticas e orais, mostrando assim, que os tipos de provas de conhecimento aplicados pelos Programas analisados, estão de acordo com o proposto pelo autor.

Na Tabela 10 apresenta-se a percepção dos respondentes em relação ao peso que os atribuído à prova escrita com a IES. O percentual acumulado como “insuficiente”, “pouco suficiente” e “médio” para a UFPE, UFPB e UFRN foi respectivamente de 11,6%, 28,2% e 37,9%.

Tabela 10 – Relação entre o peso que os alunos atribuem a prova escrita com IES.

Peso da prova escrita	IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Insuficiente	0	0,0	1	2,6	1	3,4	2	1,8	0,004
Pouco suficiente	0	0,0	4	10,3	4	13,8	8	7,2	
Médio suficiente	5	11,6	6	15,4	6	20,7	17	15,3	
Suficiente	29	67,4	24	61,5	17	58,6	70	63,1	
Muito suficiente	9	20,9	4	10,3	1	3,4	14	12,6	
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste de Kruskal Wallis.

De acordo com o teste de Kruskal-Wallis, as opiniões entre IES são diferenciadas, mostrando que os alunos da UFPE acham o peso atribuído a esta etapa suficiente, mais do que as outras instituições, quando a escala “suficiente” e “muito suficiente” teve maior frequência.

#### 4.4.2 Opinião dos alunos sobre análise curricular

No Processo Seletivo da Pós, as provas assumem um caráter diferente em comparação com as provas aplicadas numa seleção de servidores ou professores. A prova de títulos, por exemplo, aparece como análise curricular e tem por objetivo verificar se a experiência prática e profissional do candidato é condizente com a linha de estudo que ele pretende assumir.

A importância que os alunos atribuem a análise curricular no processo seletivo mostrou-se estatisticamente associada com a IES (Tabela 11). Na UFPE e UFRN o percentual de alunos que acham que a análise curricular é de “pouca” ou de “média” importância é respectivamente de 16,3% e 37,9%, na UFPB este montante atinge 59%. Este fato indica que o nível de importância que os alunos da UFPB atribuem a análise curricular no processo seletivo é menor do que o das outras instituições estudadas.

Tabela 11 – Relação entre o nível de importância da análise curricular com IES

<b>Importância da análise curricular</b>	<b>IES</b>						<b>Total</b>		<b>Sig (α) *</b>
	<b>UFPE</b>		<b>UFPB</b>		<b>UFRN</b>		<b>n</b>	<b>%</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>			
Pouca	0	0,0	7	17,9	2	6,9	9	8,1	0,000
Média	7	16,3	16	41,0	9	31,0	32	28,8	
Muita	27	62,8	14	35,9	12	41,4	53	47,7	
<b>Total</b>	9	20,9	2	5,1	6	20,7	17	15,3	
<b>Total</b>	43	100,0	39	100,0	29	100,0	111	100,0	

Fonte: Pesquisa do Autor.  
Teste de Kruskal Wallis.

De acordo com a tabela 11, os alunos acham importante a análise curricular, corroborando assim com Chiavenato (2004), quando diz que esta é uma etapa muito utilizada nos Processos Seletivos e importante para dar seguimento ou não às outras etapas.

#### 4.4.3 Opinião dos mestrados sobre a entrevista

Pela Tabela 12 observa-se que para maioria dos mestrados das três IES as perguntas nas entrevistas são de caráter pessoal, sendo este fato mais evidenciado na UFPE com 95,3%.

Tabela 12 – Cruzamento entre o caráter das perguntas feitas na entrevista com IES.

<b>As perguntas da entrevistas eram</b>	<b>IES</b>						<b>Total</b>	
	<b>UFPE</b>		<b>UFPB</b>		<b>UFRN</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>		
Teórico	7	16,3	10	26,3	8	28,6	25	22,9
Pessoal	41	95,3	34	89,5	26	92,9	101	92,7
<b>Total</b>	43	100,0	38	100,0	28	100,0	109	100,0

Fonte: Pesquisa do Autor.

O resultado da tabela 12 confirma o apontamento de Bergue (2007), ao dizer que a entrevista permite conhecer melhor o candidato. De acordo com os resultados da pesquisa, as entrevistas no Processo Seletivo abordam mais perguntas de caráter pessoal dos entrevistados, podendo ser entendido como ferramenta para conhecê-los melhor. Por outro lado, pode suscitar a idéia que na entrevista, o viés de subjetividade é alto, o que pode tornar mais difícil a clareza na hierarquização classificatória dos candidatos, ponto também levantando pelo mesmo autor.

Na Tabela 13 encontram-se os cruzamentos entre a importância que o aluno dá a entrevista e sua referida instituição. Ao se aplicar o teste estatístico não paramétrico de Kruskal Wallis para verificar a diferença de opinião entre as IES, verificou-se que não há diferença significativa (Valor-p >0,05). Para a grande parte dos alunos das três instituições a importância da entrevista é “muita” ou “total” (Tabela 13).

Tabela 13 –Importância atribuída a entrevista por IES.

Importância da entrevista	IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Nenhuma	0	0,0	2	5,1	1	3,4	3	2,7	0,197
Pouca	1	2,3	1	2,6	1	3,4	3	2,7	
Média	8	18,6	9	23,1	5	17,2	22	19,8	
Muita	20	46,5	21	53,8	14	48,3	55	49,5	
Total	14	32,6	6	15,4	8	27,6	28	25,2	
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste de Kruskal Wallis.

Este resultado aponta que embora a entrevista aborde perguntas pessoais, os alunos acham importante que ela seja uma fase do Processo Seletivo.

Na tabela 14, os alunos afirmam que o peso atribuído a esta etapa é suficiente.

Tabela 14 – Peso da entrevista por IES

Peso da entrevista	IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Pouco suficiente	0	0,0	2	5,1	2	7,1	4	3,6	0,346
Médio suficiente	5	11,6	3	7,7	6	21,4	14	12,7	
Suficiente	29	67,4	26	66,7	15	53,6	70	63,6	
Muito suficiente	9	20,9	8	20,5	5	17,9	22	20,0	
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste de Kruskal Wallis.

#### 4.4.4 Opinião dos entrevistados sobre defesa e argüição do anteprojeto

No Processo Seletivo Público de entrada de alunos na Pós Graduação, esta etapa de defesa e argüição do anteprojeto pode ser entendida como a prova prática realizada na seleção pública. Conforme Bergue (2007) ela deve: ser precedida de critérios objetivos de julgamento; ser realizada por banca examinadora composta de profissionais capazes de avaliar os candidatos; ter registros de desempenho documentados; e condições de igualdade, horários e instrumentos.

Dentre as três instituições pesquisadas, apenas a UFRN associa o anteprojeto a análise curricular, conduzindo ao raciocínio que esta duas etapas são realizadas simultaneamente

neste Programa. No entanto, os alunos desta universidade, afirmam que acham importante esta fase do Processo Seletivo.

O teste estatístico não paramétrico de Kruskal -Wallis foi aplicado para verificar diferença estatística na defesa do anteprojeto (Tabela 15) e o peso atribuído a este (Tabela 16) no processo seletivo por IES.

Observa-se pelas tabelas abaixo que não foi encontrada diferença significativa entre estas variáveis por IES, mostrando que tanto a opinião dos alunos sobre o nível de importância atribuída da defesa do anteprojeto quanto a avaliação deste sobre o seu peso, não difere entre os mestrandos das três instituições.

Tabela 15 – Relação entre a importância atribuída a defesa do anteprojeto no processo seletivo com IES.

Defesa do anteprojeto	IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Nenhuma	1	2,9	3	8,3	1	3,6	5	5,1	0,512
Pouca	5	14,7	3	8,3	3	10,7	11	11,2	
Média	10	29,4	16	44,4	9	32,1	35	35,7	
Muita	14	41,2	10	27,8	10	35,7	34	34,7	
Total	4	11,8	4	11,1	5	17,9	13	13,3	
<b>Total</b>	34	100,0	36	100,0	28	100,0	98	100,0	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste de Kruskal Wallis.

Percebe-se que a maioria dos alunos nas três universidades acha de médio a muito importante esta etapa. Em relação ao peso, conforme tabela 15, a maior concentração das respostas foi em suficiente, no entanto, todas as outras alternativas obtiveram frequência, mostrando que não há consenso.

Tabela 16 – Relação entre o peso atribuído ao anteprojeto com o local da entrevista do aluno.

Peso do anteprojeto	IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Insuficiente	4	12,9	1	2,6	2	7,4	7	7,3	0,663
Pouco suficiente	3	9,7	4	10,5	2	7,4	9	9,4	
Médio suficiente	3	9,7	5	13,2	6	22,2	14	14,6	
Suficiente	17	54,8	21	55,3	10	37,0	48	50,0	
Muito suficiente	4	12,9	7	18,4	7	25,9	18	18,8	
<b>Total</b>	31	100,0	38	100,0	27	100,0	96	100,0	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste de Kruskal Wallis.

#### 4.5 Fatores que levam o aluno a escolher a universidade para fazer o mestrado

A fim de descobrir que fatores levaram o mestrando a escolher a IES que estuda para fazer o curso de mestrado, cruzou-se esta variável com o local que foi aplicado o questionário, ou seja, a universidade que o aluno atualmente estuda. Ao aplicar o teste Qui-quadrado de Pearson para verificar a existência de associação estatística significativa entre estas variáveis, observou-se que a *proximidade*, o *status*, o *nível do programa*, a *seriedade da instituição* e a *condição de morar fora* apresentaram relação com as IES.

Conforme apresenta a tabela 17, a *proximidade* foi citada como motivo importante na escolha da IES pela maioria dos alunos da UFPB e UFRN, com respectivamente 74,4% e 69%, apenas 23,3% dos alunos da UFPE afirmaram que esta variável teve peso na tomada de decisão sobre a escolha da universidade. Em relação aos que citaram o *status* como sendo um dos motivos de sua escolha, observa-se que há uma distinção entre a UFPE da UFPB e UFRN, uma vez que estas últimas apresentam percentual bem menor de respostas afirmativas para este item do que o valor encontrado para UFPE. Quanto ao *nível do programa*, destacam-se a distinção entre a UFPB e UFPE, onde esta última apresentou percentual de 95,3% de alunos que indicaram este item como motivo para escolha da universidade, enquanto na UFPB este valor foi de 12,8%. Quando motivo da escolha é a *seriedade da IES*, na UFRN 20,7% afirmara que este foi um dos motivos de sua escolha, na UFPE este valor foi de quase 49%. Apenas na UFPB a condição de morar foi citada pelos alunos como motivo da escolha da universidade.

Tabela 17 – Relação entre os fatores que o levaram a escolha da IES para fazer o mestrado com o local da entrevista do aluno.

Motivos pela escolha da Universidade	IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
	UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Proximidade	10	23,3	29	74,4	20	69,0	59	53,2	0,000
Status	14	32,6	1	2,6	3	10,3	18	16,2	0,001
Indicação de amigos	7	16,3	4	10,3	4	13,8	15	13,5	0,727
Nível do programa	41	95,3	5	12,8	16	55,2	62	55,9	0,000
Seriedade	21	48,8	12	30,8	6	20,7	39	35,1	0,038
Conhecimento do corpo docente	13	30,2	11	28,2	15	51,7	39	35,1	0,092
Condição de morar fora	0	0,0	4	10,3	0	0,0	4	3,6	0,022
Outros	5	11,6	8	20,5	6	20,7	19	17,1	0,474
Total	43	100,0	39	100,0	29	100,0	111	100,0	-

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste Qui-quadrado de Pearson.

O fator mais apontado pelos alunos da UFPE foi o nível do programa, mostrando que a escolha por Pernambuco se dá principalmente pela classificação que o curso tem diante a avaliação da CAPES. Com isso, outros fatores se tornam menos relevantes na hora da decisão.

Há também, o fato de o programa desse Estado, possuir a maior diversidade de instituições de origem de seus mestrados, apresentando assim, que o nível 5 atrai pessoas de diferentes lugares.

Já na UFPB, pode-se explicar o baixo percentual no motivo nível de Programa, pelo fato de o curso dessa instituição, possuir nível 3 segundo a CAPES, podendo ser por isso que os alunos não optam este curso por esse motivo. Em contrapartida, a proximidade foi o motivo mais citado, o que pode ser traduzido pela boa localização geográfica que a Paraíba tem, com vias de acesso facilitado. A seriedade do Programa foi o segundo motivo mais apontado pelos respondentes, dentre os três pesquisados, o curso de mestrado em administração oferecido por esse Estado, é o mais antigo, podendo ser por isso que a seriedade foi tão freqüente nessa questão.

Na UFRN o nível do programa também se mostrou fator de decisão entre os candidatos, podendo ser traduzido pelo conceito 4 de acordo com a Capes. Contudo, os alunos escolhem este curso pela proximidade, que pode ser acrescida do conhecimento do corpo docente, apresentando assim, que como a UFRN é a universidade com menos diversidade de instituição de origem de seus alunos, certamente a proximidade seria motivo de decisão, já que os mestrados em sua maioria são de lá mesmo, e com isso, conhecem mais o corpo docente que ensina no mestrado.

#### **4.6 Opinião dos mestrados sobre a transparência do Processo Seletivo**

Analisando a tabela 18 pode-se constatar que o percentual de alunos da UFRN que avaliam o processo de divulgação das notas como transparente (48,3%) é bem menor do que da UFPE e da UFPB, com respectivamente 71,4% e 84,6%. Quanto à avaliação por parte dos alunos, estes consideram o processo seletivo que participaram como tendo seus processos transparentes, observou-se que enquanto a maioria dos alunos da UFPE e UFPB (71,4% e 89,7%) avalia o processo seletivo como transparente, na UFRN o contingente dos alunos que avalia o processo como transparente é quase o mesmo dos que o consideram sem transparência. Destaca-se o alto índice de alunos na UFPB que acham o processo transparente.

A transparência de um Processo Seletivo, principalmente realizado pela esfera pública, é uma característica primordial. De acordo com a Lei do Concurso 8112, este processo deve obedecer ao princípio da Eficiência, que postula transparência como um dos

requisitos básicos, bem como o princípio da Publicidade, que possibilita a comprovação da obediência aos outros princípios. O resultado confirma estes princípios.

Tabela 18 – Relação entre a transparência no processo seletivo com IES do aluno.

Transparência		IES						Total		Sig ( $\alpha$ ) *
		UFPE		UFPB		UFRN		n	%	
		n	%	n	%	n	%			
Divulgação de notas	Sim	30	71,4	33	84,6	14	48,3	77	70,0	0,005
	Não	12	28,6	6	15,4	15	51,7	33	30,0	
	Total	42	100,0	39	100,0	29	100,0	110	100,0	
Processo seletivo	Sim	30	71,4	35	89,7	15	51,7	80	72,7	0,002
	Não	12	28,6	4	10,3	14	48,3	30	27,3	
	Total	42	100,0	39	100,0	29	100,0	110	100,0	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste Qui-quadrado de Pearson

Conforme o teste Qui-quadrado constante da Tabela 18 observou-se que há associação estatisticamente significativa entre o local da entrevista dos mestrandos com sua avaliação sobre o processo de transparência do processo seletivo.

Tabela 19 - Relação entre a transparência no processo seletivo com o gênero do aluno.

Processos transparentes		Gênero		Total	Sig ( $\alpha$ )*
		Feminino	Masculino		
Sim	n	56	24	80	0,818
	%	73,7	70,6	72,7	
Não	n	20	10	30	
	%	26,3	29,4	27,3	

Fonte: Pesquisa do Autor.

\* Teste Exato de Fisher.

De acordo com as informações da Tabela 19, não há diferença estatística significativa entre Gênero e Processos transparentes, segundo o teste Exato de Fisher.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral: Analisar o Processo Seletivo utilizado pelos programas de Pós Graduação em Administração da UFPB, UFPE e UFRN, sob a perspectiva dos discentes dos referidos Programas.

Com o desenvolvimento da pesquisa, percebeu-se que o tema abordado era de difícil acesso, a literatura muito escassa no tocante ao Processo Seletivo Público de estudantes na Pós Graduação. No decorrer do estudo percebeu-se o interesse dos alunos sobre o tema abordado nas três instituições pesquisadas. Eles mostravam-se como se estivessem sentindo que finalmente alguém estava se propondo a ouvir sua voz, suas indagações e a busca de esclarecimentos para algumas questões.

Segundo a pesquisa, de forma geral os alunos das três instituições pesquisadas, UFPB, UFPE e UFRN, se mostram em sua maioria do gênero feminino, com faixa etária entre 21 e 25 anos e entraram no mestrado passando por apenas um processo seletivo. Pode-se inferir a partir disso, que os alunos desta pós são jovens, que procuram o aperfeiçoamento cada vez mais cedo, e conseguem passar na primeira vez que se submetem a uma seleção de mestrado.

De acordo com os resultados, pode-se concluir que os alunos concordam com o Processo Seletivo aplicado em sua instituição. No entanto o teste ANPAD ainda é apontado pelos alunos como sendo pouco importante como instrumento de seleção para entrada no mestrado, resultado indicado com maior freqüência entre os mestrados da faixa etária entre 36 e 40 anos. No que se refere aos assuntos que contemplados pelo teste, a opinião dos respondentes divide-se entre aqueles que tem alguma relação com o programa de administração, e aqueles que não tem relação. As provas com maior índice de pouca relação foram as de: raciocínio lógico e raciocínio quantitativo. Enquanto as provas de português e inglês obtiveram índices de quase 90% de alta relação. De acordo com os respondentes, 76,6% classificam que este teste não é importante instrumento de seleção. Do mesmo modo, eles acham que o teste ANPAD deveria contemplar assuntos de administração.

No tocante ao processo local, aplicado após o teste ANPAD, os entrevistados falaram o seguinte:

- A prova escrita está sendo realizada nos moldes que eles gostariam que fosse aplicada;
- A análise curricular é apontada pela UFPB como pouco importante como sendo uma etapa do processo seletivo;

- A entrevista é apontada como importante, embora esteja abordando muitas perguntas de caráter pessoal;
- A defesa/arguição do anteprojeto foi apresentada como uma etapa entre médio e muito importante do processo seletivo.

O estudo também permitiu a identificação dos principais motivos que os alunos consideram ao escolher a universidade para fazer o mestrado. O principal foi apontado diferiu entre as universidades. Na UFPB e UFRN, o principal motivo é a proximidade, uma vez que também foi revelado pelos resultados, que estas universidades recebem menos alunos de outras instituições do que o Programa de Pernambuco. Na UFPE, o motivo mais apontado foi o nível do Programa, podendo ser explicado pelo conceito 5 conferido pela Capes a esta instituição, o maior dentre as três estudadas.

No tocante à transparência do Processo Seletivo, os respondentes da UFPB e UFPE acham seus processos transparentes, no entanto, na UFRN a opinião ficou dividida, sem dados mais contundentes para uma conclusão dos alunos sobre este quesito.

Diante de todo o exposto, conclui-se que os alunos do mestrado da Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte tem opiniões diferentes para as duas fases do Processo Seletivo: a fase nacional, o teste ANPAD ainda apresenta pouca importância na visão dos alunos. Já a fase local, aplicada em cada Programa, de maneira geral, é bem aceita, tanto pelo ponto de vista das etapas, como pela transparência do Processo.

A partir dos resultados da pesquisa, pode-se concluir que os Programas estudados podem fazer uma reflexão do Processo Seletivo, considerando cada etapa separadamente, a fim de verificar sua contribuição para a escolha do candidato com maior potencial de agregação de valor para o desenvolvimento institucional, bem como social. O estudo revelou que os alunos podem ser mais satisfeitos e melhor aproveitados, caso sejam avaliados de maneira mais particular. Apontou também que quanto mais transparente for o processo melhor será seu aproveitamento.

Assim, este trabalho agregou novos elementos à pesquisa sobre processo seletivo público, comparando o mesmo a um concurso, contexto pouco usual nas pesquisas acadêmicas. Acredita-se que a partir desse estudo novas pesquisas serão despertadas a fim de esclarecer cada vez mais a etapa de ingresso de alunos, bem como o ingresso de professores que compõem cursos oferecidos por instituições públicas.

## **6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Esta dissertação apresenta como maior limitação a escassez de referencial teórico. Os estudos existentes na área, não abordam o tema específico do trabalho. Uns falam sobre Processo Seletivo no contexto privado; outros falam sobre Pós Graduação; outros falam sobre Processo Seletivo Público, voltado para servidores e professores, mas textos científicos sobre Processo Seletivo de alunos da pós graduação é muito difícil.

Outra limitação encontrada foi o estudo não ter meios suficientes para fazer a análise além do ponto de vista dos alunos, anteriormente, seria acrescentado a visão dos coordenadores dos Programas, no entanto, isso não foi possível, pois estatisticamente ficaria difícil a comparação entre grupos de tamanhos tão distintos, visto que o número de alunos era muito maior que o de coordenadores.

## **7 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Como sugestões para outros estudos apontam-se:

- Analisar o Processo Seletivo à luz da percepção dos professores, alunos e coordenadores;
- Fazer um estudo nível nacional do PS na Pós Graduação em nível nacional
- Resgatar as mudanças ocorridas nos Processos Seletivos da Pós Graduação, comparando diferenças entre as regiões do país;

## 8 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. (Org.) *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, E. M. F de. Análise da aplicação da entrevista no processo classificatório do curso Técnico em Agropecuária do Colégio Agrícola de Camboriú/SC. 2008. 56 f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola), Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, RJ, 2008.

ALMEIDA JUNIOR, A. et al . Parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 dez. 1965. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, n.30, Dec. 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782005000300014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782005000300014&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 13 julho 2010

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ANPAD. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Disponível em: [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br). Acesso em: 15 de junho 2010

BALASSIANO, M. Planejamento prospectivo de carreiras no setor público. **XIII Congreso Internacional del CLAD sobre La reforma del Estado y de La Administración Pública**, Buenos Aires, Argentina, Nov, 2008. Disponível em <http://www.mp.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/balassia.pdf> Acesso em 25 de março de 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

**BRASIL**, Ministério da Educação e Cultura, Secretaria de Educação Superior/Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, (2010). *III Plano Nacional de Pós-Graduação:2005-2010*. Brasília: MEC/SESU/CAPES.

**BRASIL**. Lei de Diretrizes e Bases. Lei N. 9.394 - de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

**BRASIL**. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Estatísticas da pós-graduação*. Disponível em: <[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)>

**BRASIL**. Plano Nacional de Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne>. Acesso em 01 de julho de 2010.

CARVALHO, A. V. e NASCIMENTO, Luiz Paulo de. **Administração de Recursos Humanos**. V.1. Pioneira Thomson Learning, São Paulo: 1992.

CARVALHO, A. V. **Seleção: Princípios e Métodos**. Pioneira Administração e Negócios, São Paulo: 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, C.R.J. Graduação/Pós Graduação: a busca de uma relação virtuosa. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 88, p. 777-793, Especial - Out. 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FAISSAL, R. et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FISHER, André Luiz et al. **As pessoas na organização**. In: *As pessoas nas Organizações*. São Paulo: Editora Gente, 2000.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências, **Revista de Administração de Empresas**, vol 44, n.1, p. 44-57, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. Conceitos, ferramentas, e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

JUSBRASIL. **Acordo entre MPF/PE e UFPE padroniza seleção para mestrado e doutorado**. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/noticias/1604769/acordo-entre-mpf-pe-e-ufpe-padroniza-selecao-para-mestrado-e-doutorado>. Acessado em: 20 de junho 2010.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. 12 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A. C. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos – um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIORGI, M. C.; DAHER, D. C. **Seleção para o Magistério Público: um olhar discursivo sobre os gêneros edital e manual do candidato**. 4º Simpósio Internacional de Estudos de Gêneros Textuais Santa Catarina, Brasil - 15 a 18 de agosto de 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores. Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 de julho de 2010.

LACOMBE, F. J. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LACOMBE, B.M.B; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de

Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, volume 5, número 2 maio/agosto. Anpad: 2001.

LAKATOS, M. E.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos e pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Ltr, 2004.

PPGA/UFPB. **Programa de Pos Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba**. Disponível em: [www.ccsa.ufpb.br/ppga](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga). Acesso em: 10 de abril de 2010.

PPGA/UFRN. **Programa de Pos Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Disponível em: [www.ufrn.br/ppga](http://www.ufrn.br/ppga). Acesso em: 10 de abril de 2010.

PROPAD/UFPE. **Programa de Pos Graduação em Administração da Universidade Federal do Pernambuco**. Disponível em: [www.dca.ufpe.br/propad](http://www.dca.ufpe.br/propad). Acesso em: 10 de abril de 2010.

MEIRELLES. H. L. **Direito Administrativo**. 26 ed. Malheiros editores, 2001.

MONDINI.V.E.D. **Estudo da satisfação dos alunos dos programas de Pós Graduação em administração em Santa Catarina e no Paraná**. 2006. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Regional de Blumenau.2006.

REIS, Amenilde Bandeira. **Análise de Competências dos Docentes de Administração do Ensino Superior**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC.

ROBBINS,S.P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo:Pearson Prentice Hall,2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. **Manual de Admissão de Pessoal**, 20.09.2000.

TOMA, L. S. J. **Recrutamento e Seleção no Contexto da Gestão de Recursos humanos: um estudo sobre organizações de Minas Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZACCARELLI, L.M. **Um Lado da Moeda: Atraindo e Selecionando Pessoas**. In: HANASHIRO, D. M. ; ZACCARELLI, L.M.; TEIXEIRA, M.L.M; GODOY, A. S. (Org.) *Gestão do Fator Humano – uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZAVAGLIA, T. **Gestão de pessoas**. Desafios, tendências e expectativas. São Paulo: Alínea, 2006.