
ALINHAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA REDE PRIVADA

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Luiz Felipe Quel

Mestre em Administração pela PUC-SP. Doutorando em Administração na FEA-USP

Especialista em Sistemas de Informação

E-mail: lipeq@usp.br

RESUMO

O presente trabalho constitui uma abordagem particularizada do reconhecimento formal das competências críticas em instituição de ensino superior e dos mecanismos de associação dessas competências às competências individuais das pessoas nos diversos níveis em que as operações acadêmicas ocorrem. Assim sendo, seu objetivo é avaliar a existência de proximidade estratégica entre as competências essenciais e as individuais em uma instituição de ensino superior. Contou com uma revisão bibliográfica suficiente para sustentação de argumentação e confronto com pesquisa de campo e análise dos dados. Para contribuir com a pesquisa de campo, foi utilizada uma adaptação da metodologia *Delphi* para coleta, análise e apresentação de resultados. Em relação ao problema de pesquisa, originariamente elaborado com o intuito de avaliar a existência de proximidade estratégica entre as competências essenciais e as individuais em uma instituição de ensino superior, pode-se afirmar, com base na teoria levantada e no relacionamento desta com os resultados da pesquisa de campo, que há necessidade de promover o reconhecimento adequado do conceito de competência docente e acadêmica.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Competências, Instituições de Ensino.

ALIGNMENT OF COMPETENCIES IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

This study focused on the formal recognition of critical competencies in an institution of higher education and the associative mechanisms of these competencies with individuals at the different levels in this teaching environment. The goal was to evaluate the existence of strategic proximity between essential competencies and those of the individuals. A review of literature was made to support the reasoning and comparison with field research and data analysis. The Delphi methodology was adapted for field survey collection, analysis and presentation of results. With regard to the task of research, originally developed to evaluate the existence of strategic proximity between critical competencies and individual skills in a higher education, based upon theory and field research it can be stated that there is need to foster proper recognition for the concept of teaching and academic competencies.

Key words: Management of People, Competencies, Education Institutions.

1. INTRODUÇÃO

As organizações de ensino superior, na iniciativa privada, estão promovendo diversas transformações no sentido de profissionalização da gestão.

Nesse caminho, é esperado que uma série de ações em nível estratégico desencadeie mudanças de ordem cultural e, principalmente, no entendimento das práticas de gestão de pessoas.

Por se tratar de um tipo de instituição cujas ações operacionais se dão, essencialmente, pelo trabalho humano, a partir do qual torna-se possível ou não o alcance de diferenciais competitivos, é importante que se faça uma reflexão sobre o alinhamento entre as condições em que esse trabalho é realizado e as necessidades estratégicas da organização.

Este estudo se justifica pelo fato de que boa parcela das instituições de ensino superior da rede privada, apesar da necessidade de profissionalização, já mencionada, ainda mantém uma postura tradicional de gestão de pessoas. Dessa maneira, os seus quadros são compostos de profissionais de educação, professores especialistas dedicados e tantos outros docentes com uma gama muito variada de perfis, cujas competências foram adquiridas fora das fronteiras daquelas instituições. São poucas as ações que privilegiam o desenvolvimento interno nos níveis de docência e gestão acadêmica.

Essa prática de alocação de pessoas baseada no imediatismo, com finalidade única de operacionalização da prestação de serviços é comum, porém muito perigosa se se considerarem os resultados práticos obtidos e os indicadores de qualidade no ensino e de receptividade pelo público que gera demanda para essas instituições.

O presente trabalho constitui uma abordagem particularizada do reconhecimento formal das competências críticas em instituição de ensino superior e dos mecanismos de associação dessas competências às competências individuais das pessoas nos diversos níveis em que as operações acadêmicas ocorrem.

Assim sendo, seu objetivo será avaliar a existência de proximidade estratégica entre as competências essenciais e as individuais em uma instituição de ensino superior.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Competências Estratégicas, organizacionais e humanas

Muito embora os trabalhos de Prahalad e Hamel (1995) representem uma abordagem pura dos conceitos de estratégia em negócios, é importante considerar que o conteúdo e características desse viés de estratégia organizacional podem contribuir para a análise presente, ainda que se considere a distância, perceptível, entre esse viés e uma visão de gestão de pessoas.

Quanto ao processo de identificação dessas competências, os autores fazem três considerações relevantes:

[...] Primeiro, uma competência essencial oferece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. [...] Segundo, uma competência essencial deve contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final. [...] Finalmente, uma competência essencial deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. (PRAHALAD; HAMEL, 1995:62)

Uma outra consideração feita pelos mesmos autores relaciona as competências à idéia de recursos para fins de gestão, e sugere que a cúpula das organizações estabeleçam condições para que as competências essenciais sejam requisitadas dentro da organização assim como se solicitam recursos de capital.

Essa visão mais próxima a recursos humanos remete ao conceito de competência definido por Fleury e Fleury (2006:30):

[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Shulman, Stalk Jr. e Evans (*apud* ULRICH, 2000) afirmam que a estratégia não está no mercado ou no produto em si, mas nos processos de negócios. Também para os autores, o sucesso depende da capacidade das empresas em fornecer constantemente valor superior aos clientes, por intermédio de investimentos em infra-estrutura e apoio e conexão entre os elementos do processo, e não mais de uma perspectiva de ligação entre unidades de negócios e funções.

Por fim, os autores afirmam que uma estratégia baseada em capacidades deve ser defendida pelo seu principal executivo, pois as capacidades se estabelecem transfuncionalmente, ou seja:

A competição baseada em capacidades identifica os principais processos de negócios, os administra e investe neles pesadamente, procurando um retorno sobre o investimento a longo prazo. (SHULMAN; STALK JR.; EVANS *apud* ULRICH, 2000:80)

Quando as pessoas passam a ser consideradas dentro dessa dimensão estratégica de negócios, seja ela baseada nas competências essenciais, seja em capacidade, surge, naturalmente, uma gama de novas possibilidades de aprimoramento de diferenciais que direcionam as ações de competitividade das organizações.

Atingir o sucesso competitivo através de pessoas envolve fundamentalmente alterar como nós pensamos sobre a força de trabalho e as relações de emprego. Isso significa alcançar sucesso trabalhando com pessoas, não substituindo-as ou limitando o escopo de suas atividades. Isso implica visualizar a força de trabalho como uma fonte de vantagens estratégicas e não como um custo a ser minimizado ou evitado. (PFEFFER, 1995 *apud* ALBUQUERQUE, 1999:17).

Esse mesmo autor afirma que a vantagem competitiva de uma organização não é, necessariamente, dependente de tecnologia, patentes

ou posicionamento estratégico em mercado, mas sim da forma pela qual a empresa administra a sua força de trabalho.

Para que se alcance, entretanto, uma capacidade competitiva sustentável, as concepções sobre relações de trabalho precisam ser mais claras. Segundo Fleury (1991:43), existem três parâmetros a serem considerados como básicos para a formulação de políticas de recursos humanos nas organizações que desejam alcançar altos índices de competitividade. São eles:

- estabilização da força de trabalho, envolvendo os vários níveis de empregados: operacionais, técnicos e gerenciais;
- qualificação e desenvolvimento do quadro de empregados, principalmente das categorias consideradas chaves para a empresa;
- comunicação e criação de sistemas de gestão mais participativos.

Devem ser lembrados, complementarmente, os fatores que distinguem as empresas que administram com eficácia as pessoas daquelas que ainda não o fazem. Essa comparação é feita por Certo e Peter (2005:91), por intermédio do seguinte quadro:

Quadro 1: Comparativo de Eficácia na Gestão de Pessoas

Eficácia na gestão de pessoas	
Características de empresas de alta eficácia	Características de empresas de baixa eficácia
Preocupação genuína com as pessoas; um ponto de vista positivo sobre os funcionários.	Não vêem os funcionários como recursos importantes; mostram pouca preocupação com a força de trabalho.
Boas oportunidades de treinamento, desenvolvimento e carreira.	Administração de forma autocrática ou burocrática; rígida e inflexível.
Pagam bem, bons programas de remuneração.	Pequeno ou nenhum desenvolvimento dos funcionários; processo de carreira interno não efetivo.
Capazes de manter os funcionários; baixa rotatividade.	Comunicação interna ruim.
Boa comunicação interna; comunicações abertas.	Políticas obscuras ou desatualizadas, inconsistentemente administradas e alteradas em tempos difíceis.
Alta administração comprometida.	Alta rotatividade.
Encoraja a participação dos funcionários.	

Fonte: Adaptado de CERTO; PETER, 2005:91.

Gratton (1997) aborda a gestão de pessoas em um contexto de relação entre o desempenho individual das pessoas, os processos de recursos humanos e as estratégias empresariais.

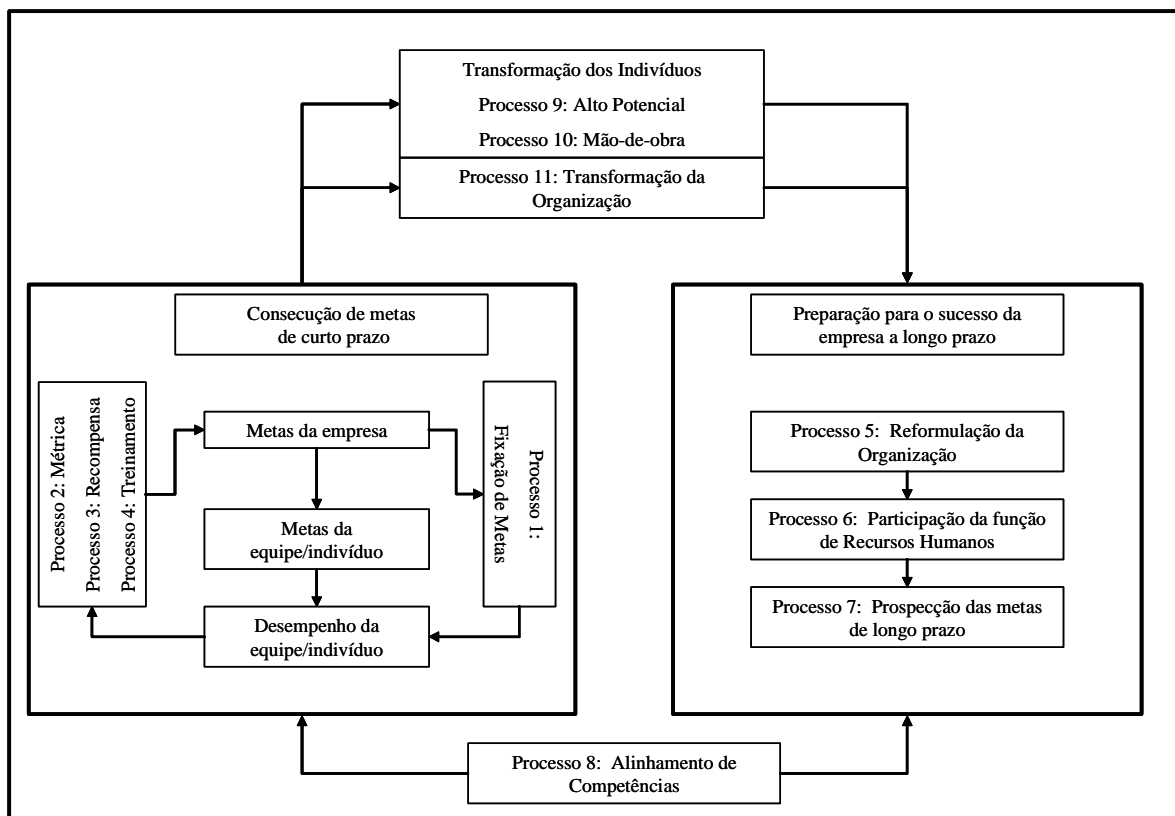
A autora afirma que a competitividade das organizações está ligada à estreiteza do vínculo entre as estratégias e os processos de gestão de pessoas. Segundo suas afirmações, há 11 processos que favorecem o alinhamento de competências:

- 1. Metas individuais e de equipes ligadas às metas da empresa
- 2. A métrica e a avaliação do desempenho devem refletir as metas da empresa
- 3. Recompensa dos indivíduos e das equipes
- 4. Treinamento deve reforçar e apoiar as metas da empresa

- 5. Reformulação da perspectiva organizacional
- 6. Total participação da função de recursos humanos
- 7. Prospecção a longo prazo, focalizando o futuro
- 8. Alinhamento entre competências humanas e organizacionais
- 9. Desenvolvimento do potencial das pessoas
- 10. Adequação da mão-de-obra à atualidade e realidade da organização
- 11. Transformação da Organização para uma Gestão por Competências

A dinâmica entre esses processos pode ser observada na figura a seguir:

Figura 1: Dinâmica da Estratégia de Alinhamento de Competências



Fonte: adaptada de GRATTON, 1997.

No sentido de alinhamento de competências, Eboli (2004) faz uma distinção entre as competências consideradas críticas ou essenciais de nível empresarial, organizacional e as competências humanas.

Em uma abordagem mais próxima ao desenvolvimento do potencial humano, a autora afirma que, com o alinhamento,

[...] a empresa passa a ser vista, assim, não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências. O conceito de competência pode ser aplicado na reflexão sobre o desenvolvimento das organizações e das pessoas (EBOLI, 2004:89).

No âmbito estrito das competências essenciais atreladas à docência no ensino superior, utilizaram-se como referência os princípios abordados por La Torre e Barrios.

Esses autores afirmam que, em uma primeira análise, as características do novo profissional de educação são “espírito inovador, flexibilidade, trabalho em equipe, conhecimentos tecnológicos, crença na profissão, sentido da responsabilidade e do compromisso” (LA TORRE; BARRIOS, 2002:48). Complementarmente, confirmam algumas das características apontadas elencando alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que todo docente deve desenvolver, ou seja:

[...] conhecimento do ambiente, capacidade de reflexão sobre a prática, autocrítica e avaliação profissional, capacidade de adaptação às mudanças, tolerância à incerteza, ao risco e à insegurança, capacidade de iniciativa e tomada de decisões, poder-autonomia para intervir, trabalho em equipe, vontade de auto-aperfeiçoamento e compromisso ético-profissional.”

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Método

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, já que trata de um tema – gestão acadêmica de competências – com pouca produção anterior específica. É também descritiva, uma vez que procura apresentar uma dada situação ou fenômeno fazendo uso de uma metodologia clássica de estudo de caso.

Contou, portanto, com uma revisão bibliográfica suficiente para sustentação de argumentação e confronto com a pesquisa de campo e a análise dos dados. Para contribuir com a pesquisa de campo, foi utilizada uma adaptação da metodologia *Delphi* para coleta, análise e apresentação de resultados.

3.2. Caracterização da Amostra

A pesquisa de campo ocorreu em uma instituição de ensino superior da rede privada, localizada na cidade de São Paulo, atualmente com setenta mil alunos e mil e duzentos docentes, distribuídos por três unidades.

Trata-se de uma empresa de gestão familiar, centralizada e com foco mercadológico na geração de grande número de vagas e oportunidade para clientes de baixa renda.

Entre os docentes foram escolhidos, em uma amostra de conveniência, aqueles ligados à área de gestão de pessoas e disciplinas afins, totalizando 35 professores. Todos os convidados possuem mais de dois anos de atuação na organização e de experiência acadêmica.

3.3. Metodologia de coleta de dados

Considerando-se que a metodologia *Delphi* é voltada à prospecção de cenários futuros, a adaptação proposta procurou colocar as pessoas participantes na posição dos especialistas, partindo assim da percepção destes sobre a questão do alinhamento entre objetivos e competências.

Foi desenvolvido questionário inicial, cuja característica principal é a apresentação de perguntas genéricas e de grande espectro relacionadas à visão de objetivos individuais, organizações e competências acadêmicas.

A primeira avaliação das respostas foi feita por análise pura de conteúdo nas questões abertas e agrupamento simples dos dados quantitativos apurados a partir dessas e das questões objetivas.

Os resultados tabulados da primeira rodada foram fonte para a constituição de um novo questionário, consolidado em grupos de respostas afins, agora apresentado na forma de perguntas fechadas.

4. PESQUISA

4.1. Primeira Rodada de Consultas

A bibliografia disponível sobre o assunto é vasta, porém poucos dos conceitos existentes são observados em organização tão específica como a de uma instituição de ensino superior.

Partindo-se dessa premissa, procurou-se a constituição de questionário composto de duas dimensões. A primeira com duas perguntas abertas que objetivaram alcançar a percepção dos entrevistados. A primeira pergunta foi feita da seguinte maneira: “O que significa para você a idéia de competência associada ao exercício de sua função?”.

A expectativa em relação a essa pergunta era de obtenção de uma conceituação do tema para identificação do grau de familiaridade que o profissional possuía com a idéia de competências essenciais.

A segunda pergunta aberta procurava identificar a percepção que os profissionais têm das competências no desempenho de suas atribuições, ou seja: “Quais são as competências essenciais para o desempenho de suas funções? Relacione pelo menos cinco daquelas que você considera as mais importantes”.

A partir das respostas a essa pergunta poder-se-ia formar um rol de competências consideradas pelos respondentes, de maneira a compor a próxima rodada da pesquisa e avaliar os graus de importância dados pelos participantes da pesquisa às competências consideradas essenciais no desempenho de suas funções naquela instituição de ensino.

A segunda dimensão do primeiro questionário foi elaborada a partir das bases conceituais. Fizeram parte desta dimensão questionamentos sobre a atenção dada pela instituição de ensino superior às competências esperadas.

Sempre a partir da percepção do colaborador, construiu-se um conjunto de dez questões, orientadas em escala de Likert, para que os respondentes apontassem graus de concordância com afirmações sobre o posicionamento da IES. Escolheu-se a escala de Likert pois, segundo Chrisnall (1973), é confiável e simples de obter informações sobre o nível dos

sentimentos/percepções dos respondentes, tornando mais fácil o envolvimento destes com a pesquisa.

As dez afirmações que compuseram essa dimensão do questionário foram as seguintes:

1. Observo nas ações da IES uma preocupação genuína com as pessoas que ali trabalham.
2. Sinto que há um programa consistente de carreira.
3. Conheço e já participei de programas de treinamento e desenvolvimento para funções de meu nível de atividade.
4. Percebo uma baixa rotatividade na função que exerço, o que me garante segurança pois sei que a IES procura reter talentos.
5. Há um excelente programa de comunicação interna. Há comunicação aberta entre os níveis hierárquicos.
6. Observo grande comprometimento da cúpula da organização na gestão de pessoas.
7. A participação dos funcionários de meu nível nas tomadas de decisão é estimulada constantemente.
8. Há programa de recompensas pelo alcance de resultados.
9. Os objetivos e metas da IES são informados a todos os funcionários de meu nível e função. Assim sendo, sei o que se espera de mim em relação a esses objetivos.
10. A IES conhece minhas necessidades e anseios por formação, além de minhas potencialidades e pontos a melhorar.

4.1.1. Coleta dos Dados da Primeira Rodada de Consultas

O formulário de pesquisa da primeira rodada foi disponibilizado em página da *web* pelo período de sete dias após o envio de convite aos participantes selecionados.

No convite, os profissionais receberam um *link* exclusivo para o preenchimento do formulário, que era inacessível por outros meios, preservando-se assim a segurança de acesso e preenchimento. Não foi exigida a identificação do participante, porém lhe foi assegurada a possibilidade de responder à segunda rodada.

A partir dos dados brutos coletados da primeira rodada foi feita tabulação quantitativa, para observância da proximidade entre os elementos encontrados nos questionários.

Uma primeira consolidação de dados orientou a identificação e classificação dos elementos

encontrados nas respostas às duas questões abertas. Por intermédio de aproximação textual, foram agrupadas as palavras-chave em tabelas. Isso foi feito em relação às questões abertas de nº 1 e nº 2.

Tabela 1: Agrupamento de elementos conceituais – 1ª Rodada – Questões 1 e 2

Questão Aberta nº 1			Questão Aberta nº 2		
Competências identificadas	Freq.	%	Elementos citados	Freq.	%
Mobilização de conhecimentos	12	34%	Conhecimento da disciplina	22	63%
Alcance de objetivos	8	23%	Didática	14	40%
Mobilização de valores	6	17%	Experiência nos assuntos tratados	14	40%
Ação pertinente ao contexto	6	17%	Comunicação	11	31%
Experiência nos assuntos abordados	6	17%	Bom relacionamento	10	29%
Capacidade de transmissão de idéias	4	11%	Domínio de sala	7	20%
Aptidão para docência	4	11%	Ser profissional transformador	7	20%
Eficiência na realização das tarefas	4	11%	Empatia	6	17%
Qualidade na execução das tarefas	4	11%	Gerenciamento de conflitos	6	17%
Obrigação ética na docência	4	11%	Ética na docência	6	17%
Conhecimentos, habilidades e atitudes	3	9%	Formação cultural	6	17%
Pesquisa	2	6%	Paciência	5	14%
Extensão	2	6%	Dinamismo	4	11%
Melhoria contínua	2	6%	Capacidade de lidar com diversidade	4	11%
Conhecimento das atribuições	2	6%	Senso de justiça	4	11%
Viabilização de novos conhecimentos	2	6%	Autoridade	4	11%
Agir reflexivo	2	6%	Dedicação	4	11%
			Compartilhar conhecimentos	4	11%
			Vínculo com alunos	2	6%
			Pontualidade	2	6%
			Agente de motivação	2	6%
			Habilidades em geral	2	6%
			Responsabilidade	2	6%
			Desejo de ensinar	2	6%
			Pesquisador	2	6%
			Domínio de métodos de pesquisa	2	6%
			Atualização constante	2	6%
			Postura reflexiva	2	6%

Fonte: Dados de pesquisa.

As questões objetivas, representadas por afirmações, foram tabuladas e geraram tabela representativa da soma e dos percentuais de respostas, exatamente de acordo com a escala de valores de Likert, considerando-se como legenda:

- CT para “Concordo Totalmente”

- C para “Concordo”
- I para “Indiferente”
- D para “Discordo”
- DT para “Discordo Totalmente”

Tabela 2: Distribuição das respostas às questões objetivas – 1ª Rodada

Questões objetivas	CT	C	I	D	DT
1. Observo nas ações da IES uma preocupação genuína com as pessoas que ali trabalham.	1	5	9	15	5
2. Sinto que há um programa consistente de carreira.	0	0	9	14	12
3. Conheço e já participei de programas de treinamento e desenvolvimento para funções de meu nível de atividade.	2	12	7	11	3
4. Percebo uma baixa rotatividade na função que exerço, o que me garante segurança, pois sei que a IES procura reter talentos.	0	7	8	18	2
5. Há um excelente programa de comunicação interna. Há comunicação aberta entre os níveis hierárquicos.	0	4	6	12	13
6. Observo grande comprometimento da cúpula da organização na gestão de pessoas.	0	2	7	19	7
7. A participação dos funcionários de meu nível nas tomadas de decisão é estimulada constantemente.	0	4	8	20	3
8. Há programa de recompensas pelo alcance de resultados.	0	0	3	14	18
9. Os objetivos e metas da IES são informados a todos os funcionários de meu nível e função. Assim sendo, sei o que se espera de mim em relação a eles.	0	5	9	16	5
10. A IES conhece minhas necessidades e anseios por formação, além de minhas potencialidades e pontos a melhorar.	0	3	9	10	13

Fonte: Dados de pesquisa.

4.2. Segunda Rodada de Consultas

A partir das questões abertas, foi gerado um novo questionário. Neste, foram apresentados os resultados tabulados da primeira rodada em duas tabelas e solicitado aos participantes que estabelecessem um grau de importância para cada elemento da tabela em uma escala específica.

A tabela das questões objetivas foi considerada suficiente, uma vez que se trata de percepção individual sobre o relacionamento com a instituição.

Considerando-se a possibilidade de que os resultados da segunda rodada sofressem influência da lembrança de elementos por parte de uma grande parte dos participantes, o questionário apresentou aos respondentes apenas os itens apontados, sem quantificação que induzisse à resposta. Não foi feita

qualquer classificação prévia, nem mesmo para colocação da nova tabela em ordem alfabética, justamente para manter a fidelidade aos itens apontados na primeira rodada.

Somente após a tabulação dos dados recebidos na segunda rodada foram feitas classificações decrescentes de importância dos itens apontados pelos respondentes.

Todos os trinta e cinco docentes responderam à primeira e à segunda rodada, tornando mais confiável o resultado obtido.

4.2.1. Coleta de Dados da Segunda Rodada de Consultas

As tabelas apresentadas a seguir já estão classificadas em ordem decrescente de importância e trazem, para fins de comparação, os dados obtidos

na primeira rodada. É possível observar, inicialmente, algumas das características e achados

da pesquisa, com base na avaliação da evolução dos percentuais obtidos.

Tabela 3: Resultados de questões objetivas após a segunda rodada de consultas

Questão Aberta nº 1: “O que significa para você a idéia de competência associada ao exercício de sua função?”			Questão Aberta nº 2: “Quais são as competências essenciais para o desempenho de suas funções? Relacione pelo menos cinco daquelas que você considera as mais importantes?”		
	1ª Rodada	2ª Rodada		1ª Rodada	2ª Rodada
Competências identificadas	%	%	Elementos citados	%	%
Mobilização de conhecimentos	34%	24%	Conhecimento da disciplina	63%	49%
Alcance de objetivos	23%	23%	Didática	40%	48%
Mobilização de valores	17%	20%	Experiência nos assuntos tratados	40%	47%
Ação pertinente ao contexto	17%	17%	Comunicação	31%	42%
Experiência nos assuntos abordados	17%	15%	Bom relacionamento	29%	33%
Capacidade de transmissão de idéias	11%	13%	Domínio de sala	20%	33%
Aptidão para docência	11%	12%	Ser profissional transformador	20%	28%
Eficiência na realização das tarefas	11%	11%	Empatia	17%	29%
Qualidade na execução das tarefas	11%	11%	Gerenciamento de conflitos	17%	27%
Obrigação �tica na docência	11%	11%	�tica na docência	17%	32%
Conhecimentos, habilidades e atitudes	9%	10%	Forma�o cultural	17%	21%
Pesquisa	6%	9%	Paciência	14%	20%
Extensão	6%	9%	Dinamismo	11%	20%
Melhoria contínua	6%	8%	Capacidade de lidar com diversidade	11%	18%
Conhecimento das atribui�es	6%	8%	Senso de justiça	11%	18%
Viabiliza�o de novos conhecimentos	6%	7%	Autoridade	11%	17%
Agir reflexivo	6%	6%	Dedica�o	11%	17%
			Compartilhar conhecimentos	11%	17%
			Vínculo com alunos	6%	10%
			Pontualidade	6%	8%
			Agente de motiva�o	6%	7%
			Habilidades em geral	6%	6%
			Responsabilidade	6%	5%
			Desejo de ensinar	6%	9%
			Pesquisador	6%	4%
			Domínio de métodos de pesquisa	6%	4%
			Atualiza�o constante	6%	4%
			Postura reflexiva	6%	12%

Fonte: Dados de pesquisa.

4.3. Análise dos Resultados da Pesquisa

A consolidação dos dados denota que há um senso estratégico no entendimento docente acerca do conceito de competências. Boa parte dos elementos referem-se a componentes relacionados à cultura e à experiência profissional.

Os quatro elementos mais citados na primeira rodada foram mobilização de conhecimentos (34%), alcance de objetivos (23%), mobilização de valores (17%) e ação pertinente ao contexto (17%).

Após a segunda rodada observou-se uma mudança nos percentuais, porém os mesmos elementos continuaram a compor as primeiras quatro posições na tabela de importância. O percentual de respondentes que apontaram mobilização de conhecimentos caiu para 24%, enquanto a mobilização de valores cresceu para 20%. Alcance de objetivos e ação pertinente ao contexto mantiveram os percentuais.

Observa-se que há uma tendência dos respondentes a dar grande importância à transmissão de valores aos seus alunos em detrimento da massiva carga de conteúdos teóricos, e isso é considerado uma competência docente por eles.

Salvo a questão do compromisso e responsabilidade, os elementos apontados na pesquisa não se aproximam diretamente daqueles definidos por La Torre e Barrios como características de competência docente.

Em relação à questão 2, foram apontadas pelos participantes como principais competências docentes: conhecimento da disciplina (68%), didática (40%), experiência nos assuntos tratados (40%) e comunicação (31%).

Situação interessante revelou, após a segunda rodada, que todos os percentuais aumentaram em relação às respostas da primeira rodada, exceto para conhecimento da disciplina, responsabilidade, ações de pesquisa e atualização constante, que obtiveram redução de importância para 49%, 4% e 4% respectivamente.

Inversamente proporcional, a importância para didática, experiência nos assuntos tratados e comunicação subiu, nessa ordem, para 48%, 47% e 42%.

Também aqui não se observou aproximação dos resultados com conhecimentos, habilidades e atitudes considerados essenciais para o desempenho docente, embora o conhecimento da disciplina e a didática sejam elementos óbvios para a função.

Não foram observadas, a partir dos dados coletados, percepções de fatores relacionados ao trabalho em equipe e à visão institucional, tais como estes definidos por La Torre e Barrios:

1. Espírito de colaboração e trabalho em equipe;
2. Intercâmbio de conhecimentos e de experiências inovadoras;
3. Disposição de participar de projetos de inovação e investigação;
4. Contribuição para a criação de uma cultura de Centro que avance do nível relacional para o coesivo dinâmico;
5. Cuidado com as boas relações.

Essa distância entre os princípios teóricos e a percepção dos respondentes poderia ser resultante da condição individual da pesquisa, ou seja, da predisposição pessoal a elencar prioridades segundo suas crenças e seu relacionamento formal com a instituição e com a profissão. Quando considerado o conceito de competências defendido por Fleury e Fleury (2000), no entanto, essa distância diminui.

As questões objetivas foram compostas para servir a duas proposições: entender o relacionamento dos docentes com a instituição de ensino e suas percepções da gestão de pessoas. Por esse motivo, a seleção de professores da área de recursos humanos foi importante, uma vez que trazia para a pesquisa a visão de profissionais da área, com seus conhecimentos acadêmicos e profissionais sobre o assunto.

As dez questões foram associadas diretamente aos componentes definidos por Certo (2005) como representativos da eficácia na gestão de pessoas, os quais seriam indicadores efetivos da capacidade da instituição de gerenciar competências e seu desenvolvimento em prol de resultados eficazes.

No caso em questão, segundo os docentes participantes, todas as questões, exceto a questão 3, tiveram um alto índice de discordância. A questão

dissonante estava relacionada à existência de programas de treinamento e desenvolvimento.

Após avaliação das situações apresentadas, podem ser consideradas como achados da pesquisa as seguintes situações:

- 1. Há uma dissonância conceitual a respeito de competências no discurso dos docentes.** Embora haja aproximação dos elementos apontados pelos docentes participantes com o conceito de competências, notou-se, pela grande amplitude de percepções, que não há a formação efetiva de um conceito comum e compartilhado sobre as competências docentes. Isso provoca uma visão particularizada e fragmentada do assunto, dificultando a composição de elementos mais importantes e específicos ao desenvolvimento das atividades docentes, tais quais aqueles defendidos por La Torres e Barrios.
- 2. A percepção de quais sejam as competências esperadas dos docentes é baseada no senso comum, uma vez que não há ações de alinhamento dessas às competências estratégicas da IES.** Uma vez que as ações estratégicas de recursos humanos não são reconhecidas nem percebidas pelos docentes, não há como estabelecer uma relação direta entre a expectativa institucional e a expectativa do docente. Mesmo sabendo-se que um dos itens expressos da declaração de missão da instituição objeto da pesquisa é o desenvolvimento e aprimoramento dos docentes, não há elemento que traduza em ações essa filosofia. As práticas cotidianas dos docentes são, por consequência, baseadas em suposições acerca do que se espera deles em relação a resultados e competências.
- 3. Há uma visão de alcance de resultados por parte dos docentes, porém não se verifica uma métrica ou definição de indicadores que sirvam de parâmetro para as ações acadêmicas em sala de aula.** Pelos dados obtidos, os docentes desta instituição são capazes de lidar com níveis estratégicos e entendem a importância dos resultados de médio e longo prazos. Apesar disso, os indicadores de que dispõem para atuação na instituição e em relação às suas tarefas acadêmicas não são claros, o que impede um alinhamento estratégico adequado. Assim sendo, esse isolamento docente leva o professor a estabelecer critérios de qualidade segundo sua percepção do ambiente e do

contexto e não necessariamente em função das necessidades e objetivos estratégicos da instituição de ensino superior.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho possui limitações uma vez que foi realizado em apenas uma instituição de ensino superior e com um número restrito de participantes.

Embora todos os convidados tenham participado das duas fases, ainda há que considerar o viés institucional do contexto.

Em relação ao problema de pesquisa, originariamente elaborado para avaliar a existência de proximidade estratégica entre as competências essenciais e as individuais em uma instituição de ensino superior, pode-se afirmar, com base na teoria levantada e no relacionamento desta com os resultados da pesquisa de campo, que:

- Há necessidade de promover o reconhecimento adequado do conceito de competência docente e acadêmica.
- Os docentes não percebem ações de gestão de pessoas que privilegiem os principais componentes humanos relacionados aos resultados estratégicos.
- Não há ações diretas e legitimadas de alinhamento de competências estratégicas e humanas/individuais na instituição observada, segundo o ponto de vista docente.

Espera-se que este trabalho venha a contribuir com discussões sobre as possibilidades de alinhamento das competências humanas com as estratégicas das instituições de ensino superior da rede privada, além de servir de referência para novas aplicações da pesquisa em um número maior de instituições e de docentes.

A dificuldade atual de estabelecer os critérios de alinhamento de competências com gestão eficaz de pessoas em instituições de ensino superior da rede privada já é, por si mesma, motivo suficiente para aprofundamento, em estudos futuros, do assunto.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CERTO, S.; PETER, J. P. *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHRISNALL, P. *Marketing Research: Analysis and Measurement*. McGraw-Hill: 1973.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, M. T. L. Cultura da empresa e novas formas de gestão da força de trabalho. *Revista Ciências Sociais Hoje*, ANPOCS/Edições Vértices. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRATTON, L. A Arte de Administrar Pessoas. In: *Dominando Administração*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LA TORRE, S.; BARRIOS, O. *Curso de Formação para Educadores*. São Paulo: Madras, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.