4

Análise dos dados e das entrevistas: em busca da expressão da vivência e do fenômeno

Conforme mencionado em outras seções desta pesquisa a abordagem do método fenomenográfico não prevê o uso de questionários fechados.

Após diversas leituras e escutas das entrevistas, foi possível verificar, no decorrer da análise dos dados, que os conteúdos expressos poderiam ser agrupados em unidades temáticas, compostas pelas unidades de significado que revelam as vivências das pessoas entrevistadas do fenômeno. Assim, todas as frases que apresentaram elemento constituinte da vivência do fenômeno ou conceito de competência foram destacadas do depoimento. Em um momento posterior, as frases foram reagrupadas de acordo com o tema representativo da vivência pertinente.

É importante salientar que, a partir desses temas representativos presentes em todas as entrevistas, ocorreram algumas variações, características de cada pessoa entrevistada, com nuances e questões próprias de cada uma delas, demonstrando um sentido particular.

A instituição de ensino objeto de análise deste estudo tem por características:

1. A instituição é uma instituição de ensino superior com mais de 15 anos de história. Foi fundado em 1994 por professores que perceberam o potencial da Internet para o país e a necessidade fornecer para a sociedade de formação na área.
2. Para fortalecer a atuação e engajamento com o mercado de trabalho, o Instituto criou o Núcleo de Cultura, Meio Ambiente e Sociedade com o objetivo de oferecer benefícios ao próprio mercado de trabalho e à sociedade.

4.1.

Modelo de análise dos temas representativos das vivências dos entrevistados

A presente seção trata da análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas junto aos entrevistados na organização de ensino superior do Rio de Janeiro, com objetivo de identificar a percepção das competências dos docentes de ensino superior sob a ótica de seus próprios docentes e dirigentes, que também atuam como docentes, em uma instituição de ensino superior privada.

4.2.

Apresentação descritiva das vivências do conceito de competências essenciais na docência

Foram entrevistados os principais executivos da empresa, denominados futuramente como DIR1 – Área pedagógica, DIR2 – Operações Administrativas, DIR3 – Marketing e docentes, não necessariamente nesta ordem, que também atuam como coordenadores pedagógicos e são profissionais que participam da gestão de competências e do gerenciamento de recursos humanos da organização num total de nove profissionais. Os códigos de todos os entrevistados estão explicitados em tabela apresentada na seção de metodologia.

As frases destacadas são trechos extraídos literalmente das entrevistas, como objetivo de ilustração e transcrição de acordo com o enfoque fenomenológico desta pesquisa.

A análise dos dados revelou que os diretores (código DIR) são do sexo masculino.

Na variável idade, os gestores executivos possuem menos de 45 anos de idade. Quanto ao nível de escolaridade todos possuem pós-graduação, sendo um dos diretores Doutor em Economia pela FGV-RJ. Na variável tempo de experiência na função, observa-se que a todos os gestores possuem mais de 10 anos na função, o que pode ser explicado por terem sido os fundadores da instituição que está operando desde 1994 e o que também identifica a importância e a valorização dada pelas organizações para a experiência de trabalho do profissional, a qual dá maior sustentação às afirmações que serão apresentadas posteriormente. Os docentes apresentam um perfil variado no que se refere a

idade, sexo, escolaridade e experiência na função. O docente entrevistado de menor experiência possui dois anos de experiência como docente e o docente entrevistado com maior experiência possui dezoito anos. No que se refere a sexo, o pesquisador buscou um equilíbrio entre docentes e a amostra possui representatividade de ambos os sexos. No que se refere ao item titulação o pesquisador buscou um equilíbrio intencional com Mestres e Especialistas na composição da amostra de docentes.

4.3. Competências docentes - relatos da vivência dos participantes

Organizações são constituídas por um conjunto de cargos cada um com a sua importância e responsabilidades. Sem deixar de dar o devido valor aos demais cargos e papéis no processo de ensino, o papel do docente ocupa uma função central. É em sala de aula que se manifestam os “momentos da verdade” em uma organização cujo objetivo é promover aprendizagem e fazer com que pessoas aprendam. O docente é a “pedra fundamental” para o desenvolvimento destes objetivos. Sua importância está em fazer a organização de ensino alcançar os resultados a que ela se propôs, se tornar mais produtiva, promover o reaproveitamento do conhecimento, fazendo com que a organização ultrapasse as barreiras e os desafios encontrados. O discurso dos sujeitos nessa pesquisa vai corroborar esta afirmativa. Através de trechos dos depoimentos transcritos de sujeitos da organização entrevistados com respeito às competências dos docentes de nível superior, podemos extrair uma das primeiras dimensões desta análise, apoiada na dimensão estratégica de competência, sobre o papel, a missão do docente e suas competências:

Acho que a minha função, como qualquer função, se mede pela capacidade que o ocupante dessa função tem de cumprir seu papel. Tenho clareza que o meu papel é transmitir conhecimento, que foi adquirido em minha vida depois de muito estudo e experiência. Posso contribuir para essa experiência, também, usando de técnicas para potencializar a experiência de aprendizado. Hoje em dia é muito difícil prender a atenção dos alunos, sabe? Principalmente em salas que possuem computadores, além de alguns alunos verificarem o que estamos dizendo, algumas vezes por fontes duvidosas, eu acho difícil prender a atenção deles quando eles usam redes sociais o tempo todo ou quando ficam lendo e-mails. Para mim a importância do docente ou de qualquer função está diretamente ligada à capacidade que esta pessoa tem de agregar valor naquilo que ele faz, a de criar, buscar novas oportunidades, mudar o status quo existente, achar oportunidades que não foram identificadas antes, isto é que faz a diferença. (DOC1).

O docente é a pedra fundamental dentro da empresa, peça chave dentro da empresa para fazer as coisas acontecerem e contribui decisivamente para o sucesso da organização. Ele tem grandes condições e responsabilidades para contribuir para o sucesso ou fracasso. (DIR3)

De fato é quem faz a mágica acontecer dentro da sala de aula. Não consigo imaginar o processo de ensino sem um docente. É um ambiente muito rico o ambiente acadêmico em termos culturais. (DIR2).

No discurso dos entrevistados DIR3, DIR2 e DOC1, é possível notar a materialização do conceito de competência em sua dimensão estratégica conforme abordada por autores como (PENROSE , 1959; WERNERFELT , 1984; RUMELT , 1984 e BARNEY , 2001). O docente é percebido como aquele que é contratado para conseguir os resultados esperados de aprendizagem pela organização, atuando de diversas formas, principalmente atuando com, por intermédio e para as pessoas, neste caso os discentes.

A dimensão de alcance de objetivos é de fundamental importância para a estratégia da empresa.

Uma característica peculiar nesta organização de ensino foi o fato dos dirigentes também possuírem papel de docente.

Após inúmeras a utilização do método fenomenográfico, conforme descrito anteriormente, das entrevistas e da observação direta dos participantes desta pesquisa em seu local de trabalho, foi possível operar reduções de significados em menores escalas e criar uma correspondência do discurso dos sujeitos, na análise das vivências com as competências docentes conforme Tabela 3 a seguir:

ID	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
C1	Conhecimento da "matéria" - Nesta dimensão o discurso dos sujeitos está orientado em medir o grau do conhecimento e experiência do docente sobre o assunto que ensina.
C2	Empatia - Habilidade de conseguir perceber o aluno e seu contexto de forma mais ampla. O discurso dos sujeitos está orientado ao entendimento que o docente deve ser capaz de ler situações de cunho pessoal que possam estar afetando a experiência de aprendizado e criando barreiras para que o mesmo ocorra.
C3	Adequação da linguagem - Discurso dos sujeitos orientado à competência que o docente possui de adequar sua linguagem ao público que se dirige.
C4	Capacidade de "Inspirar" - O discurso dos entrevistados esteve orientado à capacidade do docente de inspirar e motivar os alunos a aprenderem. Fala de como o docente projeta a imagem de conhecedor de um determinado assunto e faz com que os alunos sintam o desejo de serem parecidos com ele.
C5	Competência do planejamento - Nesta competência o discurso dos entrevistados está voltado ao domínio dos conteúdos e ao uso de técnicas como momentos de descontração ou piadas, contar histórias, dar exemplos. Com o uso de modernos efeitos de multimídia e dado a grande disponibilidade de computadores, trata também do uso do computador como ferramenta de observação prática dos conceitos aprendidos em sala de aula.
C6	Competência do uso da tecnologia - O discurso dos sujeitos está voltado para o uso de ferramentas de apoio ao ensino como um importante meio de potencializar a experiência do aluno em sala de aula.
C7	Competência de processos administrativos - O discurso dos sujeitos aponta para a necessidade de conhecer os processos administrativos com intuito de orientar o aluno sobre questões relevantes, como faltas, calendário acadêmico, férias entre outros.
C8	Competência de relacionamento com a administração - O discursos dos sujeitos nesta dimensão possui ênfase que o trabalho entre docente e administração deve ser o mais harmonioso possível, possibilitando atingir objetivos educacionais e de negócio.
C9	Competências em Línguas Estrangeiras - O discurso dos sujeitos está apoiado na necessidade crescente do domínio de línguas estrangeiras, sobretudo o inglês, por ser fundamental para o entendimento de conteúdo didático de Tecnologia da Informação e também por aumentar as chances de inserção do discente no mercado de trabalho.
C10	Competências em pesquisas - O discurso dos sujeitos nesta categoria versa sobre a competência dos docentes como pesquisadores.
C11	Competências como orientador de alunos - O discurso dos sujeitos aborda questões como disciplina, controle e disponibilidade no acompanhamento de orientandos.
C12	Competências na elaboração de material para ensino - O discurso dos sujeitos aborda à capacidade elaborar materiais de qualidade que poderá ser utilizado em aulas sobretudo de natureza expositiva.
C13	Competências de interdisciplinaridade - A dimensão de interdisciplinaridade esteve presente no discurso de alguns docentes que julgaram importante que os alunos possam perceber o trabalho colaborativo que está presente na coordenação pedagógica dos cursos.
C14	Competências de oratória - Trata da capacidade do docente de utilizar-se de técnicas de oratória para tornar as aulas mais interessantes do ponto de vista discente. Técnicas como variação do tom de voz e retenção da atenção foram exemplos citados.
C15	Competências de controle de ambiente - Capacidade do docente de operar e controlar recursos multimídia, como por exemplo microcomputadores, equipamentos de som, microfones, apontadores do estilo "laserpoint" e projetores.

Tabela 3- Descrição de competências

Fonte: Elaborada pelo autor

É notável existir uma relação incremental entre, o sucesso, crescimento e desenvolvimento de uma organização com arranjos integrativos que proporcionem a integração de seus colaboradores, controles e processos. Esses arranjos facilitam o alinhamento estratégico onde fatores como a missão, a visão, os valores, as crenças, a aprendizagem com satisfação dos clientes e colaboradores, são de importância ímpar e exigem uma visão harmônica e integrada dos objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, o desenvolvimento e incorporação de competências pelos docentes são fundamentais para a implantação de novas práticas permitam a tradução de futuro da empresa e proporcionem uma maneira estruturada de se administrar com eficiência e eficácia.

A seguir uma tabela que mostra as competências docentes encontradas após as reduções de unidades de significados e seu aparecimento no discurso dos entrevistados:

ID	Descritivo Sumarizado da Competências	DIR1	DIR2	DIR3	DOC1	DOC2	DOC3	DOC4	DOC5	DOC6
C1	Conhecimento da "matéria"	X	X	X	X	X	X	X	X	
C2	Empatia	X	X	X		X		X		X
C3	Adequação da linguagem	X			X		X	X		X
C4	Capacidade de "Inspirar"	X	X	X	X		X	X	X	
C5	Competência do planejamento	X	X	X	x	X			X	X
C6	Competência do uso da Tecnologia	X				X				
C7	Competência de processos administrativos	X		X				X		
C8	Competência de relacionamento com a administração	X	X	X			X	X	X	
C9	Competências em Línguas Estrangeiras	X				X				X
C10	Competências em pesquisas					X	X		X	
C11	Competências como orientador	X			X			X		X
C12	Competências na elaboração de material para ensino	X	X			X	X	X		X
C13	Competências de interdisciplinaridade				X	X	X	X		
C14	Competências de oratória	X				X	X		X	
C15	Competências de "controle de ambiente"	X					X	X		

Tabela 4 – Correspondência de categorias de competências docentes e vivências dos entrevistados
Fonte: Elaborada pelo autor

4.3.1.

Sobre a competência “conhecimento da matéria”

O discurso dos sujeitos neste sentido foi bastante linear: docente competente, na visão de quase todos os entrevistados, com exceção do DOC6, era aquele que “conhecia a matéria”, “dominava o assunto”, “era um verdadeiro mestre”. Esta abordagem inicial é incompleta e precisa de complementação. Autores como, por exemplo, McClelland (1973) que publicou “Testing for Competence rather than Intelligence” e que de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores acredita que a competência, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. O puro conhecimento não é suficiente para qualificar um docente como competente. A seguir alguns relatos sobre a competência “conhecimento da matéria” extraído das transcrições das entrevistas:

O bom docente é aquele que sabe a matéria que leciona. Não consigo visualizar docentes que não sabem e querem passar esta falsa percepção, simplesmente não funciona, eu acho. (DOC2).

Costumo achar terrivelmente feio, colegas que tentam demonstrar mais do que realmente sabem. Ao serem confrontados por alguém que conhece tanto quanto eles se sentem mal. (DOC5).

Problemas de competências de docentes? Na minha visão é pura falta de conhecimento da matéria e falta de visão sistêmica. É necessário que os colegas façam o dever de casa. (DOC5).

Nossos professores precisam ser reconhecidos pelos alunos como verdadeiros especialistas em suas áreas. Os alunos devem querer saber o tanto quanto eles sabem, os docentes devem espelhar isso. (DOC4).

Neste sentido o discurso dos sujeitos em análise se torna incompleto de acordo com o que diz McClelland (1973), pois coloca ênfase em somente um dos aspectos da competência, que é o conhecimento.

4.3.2. Sobre a competência “empatia”

A competência “empatia” esteve presente em grande quantidade de discursos, não estando presente somente nos docentes de número 1, 3 e 5. Trata-se, na visão dos entrevistados, da competência de estabelecer vínculos afetivos com os discentes de forma a facilitar sua aprendizagem. Esta competência também foi compreendida como a capacidade de entender situações de cunho pessoal e social do aluno que afetem seu desempenho. O discurso dos entrevistados demonstra esta afirmação em passagens como:

Sabemos que a relação docente-discente nem sempre se baseia em fatores racionais, muitas vezes professores mais carismáticos, tem melhor desempenho, acho que o sorriso tem um poder enorme de aumentar a receptividade. Acho também importante conhecer o aluno, não quero dizer invadir a intimidade do outro, mas quem é que pode aprender quando tem um problema grave na família ou no trabalho. (DOC4)

Não que eu fique procurando expressões e sinais de que tem algo errado com um discente, mas a gente simplesmente sente quando tem algo errado. Nessa hora é preciso deixar o aluno respirar. (DOC2)

Saber estabelecer vínculos com os discentes sem violar sua individualidade, objetivando, sobretudo, facilitar seu aprendizado, é uma competência que é validada na literatura sobre o assunto. Esta afirmação está em conformidade com o trabalho de Vedove e Camargo (2011) que enfatizam a grande importância da empatia no processo de aprendizagem.

4.3.3. Sobre a competência de adequação da linguagem

O discurso dos sujeitos sobre adequação da linguagem esteve presente em diversos dos entrevistados. Na opinião dos sujeitos em análise uma competência do docente que pode ser considerada uma subdivisão do planejamento e também possui relação com a capacidade de empatia. A adequação da linguagem pode ser feita de maneira planejada através da observação de dados sobre os discentes, como por exemplo, área de formação, instituição de ensino de origem, idade e ocupação. Outra fonte possível é a observação direta do grupo de discentes e utilização da percepção para entender suas características. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados nos relatos abaixo:

Acho impressionante a maneira como o docente 4 adapta a sua linguagem. Se ele vai dar aulas para um quartel a linguagem é uma, os exemplos são uns, se vai dar aulas para uma turma de publicidade, a linguagem é outra, com outros exemplos, mesmo sendo exatamente o mesmo conteúdo. (DOC2).

Temos um colega que é um exemplo de mudança, ele parece um camaleão. Dando aulas para a graduação de TI ele fala de um jeito, para a o pessoal de desenvolvimento de outro. É impressionante como ele muda. (DOC4).

Esta característica de adaptação é uma competência individual defendida por diversos autores. Zarifian (1999), por exemplo, enfatiza as mutações principais no mundo do trabalho e o dinamismo das situações sociais que justificam a emergência da necessidade da adaptabilidade do discurso. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

4.3.4. Sobre a competência da capacidade de inspirar

O discurso dos sujeitos sobre a capacidade de inspirar esteve presente em quase todos entrevistados. Na opinião dos sujeitos em análise esta é uma competência que faz com que o docente sirva de modelo para o discente e que o mesmo almeje estar em uma situação de conhecimento futuro semelhante a do docente. De acordo com o discurso dos entrevistados esta competência pode ter origem no alto conhecimento técnico do docente, no grau de exigência requerido pelo docente no desempenho das atividades e avaliações discentes, por questões de carisma e empatia. Um exemplo desse tipo de competência no discurso dos sujeitos pode ser encontrado no relato abaixo:

Acho que o docente tem que ser uma espécie de super-homem ou de mulher maravilha! O docente possui uma diversidade de atividades e seu grau de sucesso nessas atividades reflete sua competência, seus talentos. As principais atividades restringem-se, principalmente, a dar aulas que sejam verdadeiros shows! Ele deve de certa forma atuar como uma pessoa que está gerenciando pessoas e formando melhores cidadãos e profissionais para nossa sociedade! (DOC3)

A capacidade de inspirar está intimamente associada com a capacidade de liderar. Líderes inspiram seus seguidores de diferentes formas. O discurso dos entrevistados esteve, na maioria dos casos, apoiado nesta premissa e é possível afirmar que existe a percepção de que liderar e inspirar melhora a experiência de aprendizagem, dado o aumento de receptividade do aluno. Nesta direção apontam as pesquisas de Cordão (2000), que traça uma relação entre receptividade de comando, liderança e aprendizagem.

4.3.5. Sobre a competência do planejamento

O discurso dos sujeitos sobre a capacidade de planejamento esteve presente igualmente em quase todos os entrevistados. É uma competência que permite ao docente planejar os encontros com os discentes, levando em consideração diferentes aspectos da abordagem pedagógica. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados nos relatos abaixo:

É preciso planejar a aula, sem um bom planejamento o aluno pode perceber certo imprevisto e perder a confiança no professor. Particularmente acredito que planejar é uma das maiores competências que um docente pode ter. (DOC3).

Ajustar o tamanho do conteúdo programático de cada disciplina é uma tarefa que envolve planejamento cuidadoso. Existem certos limites que devem ser observados, pois são orientações do MEC e não temos muito como fugir disso. Neste caso existe maior previsibilidade no que tange ao planejamento de uma série de fatores, que vão da elaboração do material didático até o agendamento das salas de aula. (DIR1)

Um desafio enorme é o quando nos deparamos com casos em que o curso é totalmente novo. Nesse momento é exigida uma forte participação dos coordenadores pedagógicos. Eles precisam trabalhar com os professores para que níveis de excelência sejam atingidos no que se refere à criação de conteúdo e ajuste da quantidade de aulas que serão ministradas com o objetivo de alcançar a aprendizagem. (DIR1)

O planejamento é fundamental para o docente. No fim das contas dar aulas é prestar um serviço. O serviço deve ser desenhado, transicionado de um estágio pré-operacional até que entre em fase de operação propriamente dito. Existem instrumentos consagrados, como o plano de aula, por exemplo. Muitos colegas não tem noção de como um documento que poderia ser considerado tão simples, tão banal, pode ter uma importância tão crítica na qualidade das aulas. Precisamos nos preparar. Dar aulas algumas vezes é uma espécie de sacerdócio. (DOC5).

A capacidade de planejar é uma competência extremamente valorizada nos discursos analisados. Esta percepção está em concordância com o trabalho de diversos autores que tratam da gestão de competências, principalmente os que possuem maior enfoque de recursos humanos como o caso de Fischer e Albuquerque (2004).

4.3.6. Sobre a competência do uso da tecnologia

O discurso dos sujeitos sobre a competência no uso da tecnologia esteve presente em alguns dos entrevistados. É uma competência que permite ao docente utilizar de maneira eficiente, tecnologia da informação ou ferramentas sob as quais ele leciona. Vale lembrar que a instituição em análise é um instituto cujos conteúdos são em sua maioria de tecnologia da informação e que possui estreito relacionamento com fabricantes de *hardware* e *software*. Este aspecto provavelmente poderia ser considerado incomum se comparado a discursos de outras áreas de atuação ou outras IES. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados nos relatos abaixo:

Somos uma instituição de ensino que possui a reputação de ser muito próximo ao mercado. Os alunos nos procuram com o intuito não só de conhecer como também de saber fazer. O docente deve dominar a tecnologia que se propõe a ensinar, deve ser um especialista na prática. (DOC3)

O professor que se diz especialista em roteamento, mas não sabe configurar um roteador para mim, está fora. Isso é algo inaceitável para um profissional de Tecnologia da Informação. (DOC2)

A capacidade de usar a tecnologia é uma competência encontrada nos discursos analisados. Esta percepção está em concordância com o trabalho de Assmann (2000), que fala do correto uso da tecnologia com um fator que aumenta a capacidade de aprendizagem.

4.3.7. Sobre a competência de conhecimento dos processos administrativos

O discurso dos sujeitos sobre o conhecimento dos processos administrativos esteve presente em parte dos entrevistados. É uma competência que permite ao docente seguir rotinas burocráticas, processos e políticas de maneira correta, facilitando o bom funcionamento da organização e servindo como ponto de apoio para questões administrativas aos alunos. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados no relato abaixo:

Não basta pensar na questão acadêmica, o professor tem que ser um profissional completo, um administrador de certa forma. Já se foi o tempo que o professor só aparecia no colégio, dava aula e ia embora. Ele precisa se conscientizar que deve participar de vários atos administrativos que são necessários para o bom andamento da organização. Por exemplo, uma reunião mensal com a nossa CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, faz parte de uma competência que eu entendo que todo docente deve ter que é a consciência dos processos, afinal como vamos ensinar para os alunos algo que nunca vivenciamos senão nos livros. (DOC3).

É muito importante treinar as pessoas dentro da metodologia do programa de qualidade da empresa, explorando ferramentas como o moodle. Uma empresa deve investir em qualidade se quer realmente superar concorrentes. (DOC4).

Vejo alguns colegas pedindo coisas impossíveis, trocas em cima da hora, cancelamentos. Acho que ser um bom docente também passa por conhecer as regras da instituição que se trabalha, no fim das contas elas existem para que os alunos possam receber boas aulas. (DOC1).

Neste sentido nota-se um grande alinhamento dos discursos com a dimensão de competência no enfoque estratégico. Este enfoque faz com que os processos administrativos sejam configurados para que objetivos gerais da organização sejam alcançados. Esta linha de pensamento esta em concordância com os autores da linha de competências por enfoque estratégico, como, por exemplo, Prahalad e Hammel (1999).

4.3.8. Sobre a competência de relacionamento com a administração

O discurso dos sujeitos sobre a competência do relacionamento com a administração esteve presente em parte dos entrevistados. Trata do relacionamento entre professores e a “máquina administrativa”. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados no relato abaixo:

Se quiser ser um bom docente, preciso de experiência. Para isso preciso me relacionar com a administração de uma forma produtiva e positiva, do contrário temo que minha carreira possa ser curta na instituição. (DOC3).

É importante que o docente consiga incorporar em suas atividades competências voltadas à área segurança, meio ambiente e socialização dos alunos. Acho que isso faz realmente diferença de longo prazo. (DOC2).

Algumas vezes acho que tem gente que pensa que somente os professores trabalham e que dar aula é tudo. Precisamos nos professores nos conscientizar que é necessário um relacionamento harmonioso com a secretaria para que as coisas saiam bem. (DOC3).

Trabalhamos em um mercado extremamente regulado, estamos em constante contato com órgãos governamentais que fazem auditorias. Estes órgãos coletam amostras com frequência e são responsáveis por conceituar nossos cursos. O papel da administração nisso tudo é fundamental. É uma linha de base para avaliar como estamos em termos de competências dos nossos docentes. (DOC1).

A capacidade de relacionamento com a administração é uma competência no discurso dos sujeitos analisados. Esta percepção está em concordância com o trabalho de Barbosa (2002)

4.3.9. Sobre a competência em línguas estrangeiras

O discurso dos sujeitos sobre a competência em línguas estrangeiras esteve presente em parte dos entrevistados. É uma competência que permite ao docente ter acesso a literatura técnica, gerencial e pedagógica em outros idiomas enriquecendo sua capacidade de produzir melhores conteúdos e criar novas associações de ideias que serão úteis na execução de suas atividades e no aprimoramento de suas competências. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados no relato abaixo:

É preciso saber inglês para estar no mercado de tecnologia. Tudo o que é novidade está em Inglês. Pense nos manuais técnicos e nos programas de computador. Pouca coisa é realmente nacional e o uso do idioma é fundamental para o docente. (DOC2)

Se o professor não sabe ao menos inglês técnico, não deveria trabalhar com tecnologia. Isso beira o inaceitável em um ramo onde os principais ativos de pesquisa e inovações tecnológicas são feitas neste idioma (DOC1)

A comunicação entre dois idiomas e culturas diferentes é formada de um conjunto de elementos. Esses aspectos, por sua vez, fazem parte de mecanismos adquiridos pelos interlocutores como a competência em línguas estrangeiras que facilitarão a interação entre os envolvidos no ato comunicativo. Com o a melhoria dos transportes e das comunicações, a tecnologia aumentou o intercâmbio de informações que traz novas informações e possibilidades. Portanto, esta é uma competência que se faz necessária quando se visa a uma oportunidade de estudo ou trabalho fora do país, ou mesmo à oportunidade de trabalhar numa empresa estrangeira. A. Esta percepção está em concordância com o trabalho de Cantoni (2005).

4.3.10. Sobre a competência em pesquisas

O discurso dos sujeitos sobre a competência em pesquisas esteve presente em parte dos entrevistados. É uma competência que permite ao docente pesquisar novas tendências e temas para ensino. Alguns docentes defenderão o ponto de vista de que deveria haver mais pesquisa na instituição, porém fugindo dos moldes tradicionais de pesquisa, visando o mercado e a aplicabilidade. Novas

tecnologias e suas aplicações são o foco nesta IES. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados no relato abaixo:

No nosso caso nem é aquela pesquisa tradicional das outras universidades, temos que pesquisar novas tecnologias e adaptar ementas a elas. É uma constante mudança e necessidade de aprender. (DOC6)

Acho que deveríamos ter um núcleo de pesquisa aplicada a tecnologia na instituição. Acho que os fabricantes poderiam ter total interesse em financiar algo assim. Eu acredito nisso, pois somos uma referência no mercado em termos de tecnologia. (DOC1)

É preciso sempre estar pesquisando por novidades, do contrário, vamos ficar estagnados. A tecnologia muda rápido e temos que estar sempre conectados com o que existe de mais moderno em termos de tecnologia, nesse sentido pesquisar é muito importante. (DOC2)

Neste caso o discurso dos sujeitos está voltado para pesquisa, porém com um enfoque mais aplicado. Este enfoque busca gerar diferencial competitivo uma espécie de competência organizacional que seria diferente de demais instituições. Este tipo de visão está alinhado com a visão de autores como Prahalad e Hammel (op. Cit).

4.3.11. Sobre a competência como orientador

O discurso dos sujeitos sobre a competência como orientador esteve presente em parte dos entrevistados. É uma competência que permite ao docente acompanhar de forma efetiva e eficaz a execução dos trabalhos acadêmicos dos discentes. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados nos relatos abaixo:

Definitivamente precisamos de mais orientadores competentes em nossos quadros, ainda mais com a quantidade de alunos que cresce a cada dia e precisam ser bem acompanhados nos seus trabalhos. É preciso ser justo e flexível, não é fácil. (DOC6)

Admiro muito quem é um bom orientador. É uma questão de empatia de motivação, de pressionar na medida certa, de ajudar e motivar. Alguns alunos não possuem competências básicas na elaboração de trabalho e orientar assim é muito difícil. (DOC3)

Precisamos de orientadores com bom perfil de controle e bom conhecimento das normas. É muito difícil mesmo combinar estes aspectos. Os estudantes reclamam muito de executarem trabalhos (DOC5)

Acompanho o dia-a-dia das aulas de outros colegas e dos professores que estão sobre a minha coordenação. Como coordenador, eu acredito que o gado só engorda com o olho do dono. O coordenador é uma espécie de orientador de professores, vejo dessa forma. (DOC2)

Salgues (2006), registra que no contexto corporativo a literatura atual define um mentor como uma pessoa normalmente com maior experiência e maturidade. Ou seja, um professor, conselheiro ou padrinho. E mais adiante, acrescenta que as funções de orientação são aqueles aspectos das relações de desenvolvimento que asseguram não só o crescimento como estudante, mas também o progresso na carreira. A capacidade atuar como orientador de discentes é uma competência com relevância no discurso dos sujeitos analisados.

4.3.12.

Sobre a competência na elaboração de material para ensino

O discurso dos sujeitos sobre a capacidade de planejamento esteve presente em grande parte dos entrevistados. É uma competência que permite ao docente criar materiais para utilização durante suas atividades, como por exemplo, materiais para projeção, dinâmicas, avaliações e etc. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados no relato a seguir:

Zelar pela qualidade do material que você vai ensinar em sala, ter boas transparências, bons recursos de multimídia, usar jogos e outros recursos lúdicos para melhorar a produtividade. (DIR1).

É muito comum que professores queiram fazer propostas para alteração do material didático. Acho até válido, mas pessoalmente fico na dúvida se os colegas tem noção de que para ofertar livros como parte da bibliografia, devemos realmente ter domínio sobre aqueles livros. De nada adianta indicar um material de pouco uso. Fica um peso físico que o aluno acaba carregando para todos os lados, fica o peso financeiro porque alguém vai pagar pelo livro, fica o peso ambiental porque mais árvores serão cortadas. (DOC4)

No caso desta competência a instituição em análise criou abordagens internas para propiciar aos seus docentes um melhor preparo ao criar materiais didáticos. Cursos de capacitação internos e utilização de modelos padrão, são exemplos deste tipo de abordagem. Procurou-se desta forma uma maneira estruturada de ampliar a competência dos docentes.

4.3.13. Sobre a competência de interdisciplinaridade

O discurso dos sujeitos sobre competências de interdisciplinaridade esteve presente em boa parte dos entrevistados. É uma competência que permite ao docente criar associações entre as diferentes disciplinas ensinadas, ajudando o discente a compreender melhor “o todo”. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados nos relatos abaixo:

Interdisciplinaridade, por exemplo, acho isso uma grande competência, mas o professor precisa ter muito conhecimento para fazer nexos que sejam válidos. Já vi atrocidades serem cometidas em nome da interdisciplinaridade onde colegas entravam em áreas de competências que não eram deles e acabavam dizendo coisas que não faziam sentido. Quando se tem esta competência é possível motivar bastante o aluno. (DOC4)

Acho interessante a ideia de interdisciplinaridade, mas creio que ela deve ser estimulada e não entregue de bandeja. Se fizermos os nexos sozinhos entre as disciplinas o aluno deixa de pensar e construir por conta própria. (DOC3)

A competência de interdisciplinaridade é extremamente relevante, pois permite um aprendizado mais completo ao discente ao demonstrar o nexo existente entre os saberes. Uma instituição de ensino que possua um bom plano de construção de interdisciplinaridade pode gerar um diferencial competitivo com relação aos seus concorrentes.

4.3.14. Sobre a competência capacidade de oratória e controle de ambiente

O discurso dos sujeitos sobre a competência capacidade de oratória esteve presente em apenas parte dos entrevistados. É uma competência que permite ao docente usar técnicas de discurso para manter os discentes concentrados no conteúdo que está sendo ensinado. Leva em conta a manipulação de aspectos lógicos e emocionais. Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados no relato abaixo:

Acho muito importante o professor ser um bom orador e ter capacidade de improviso e flexibilidade. Os usos de técnicas de oratória ajudam, sem dúvida, no aprendizado. (DOC2)

Já vi um aluno chorar de emoção na aula de um colega sobre aspectos motivacionais em projetos, este colega é um orador nato!. Isso é um dom, não sei se é possível chegar nesse nível. (DOC5)

Já competência controle de ambiente esteve presente em apenas parte dos entrevistados. É uma competência que permite ao dominar o uso dos recursos tecnológicos, aparelhos de ar condicionado e etc, no intuito de melhor aproveitar os recursos disponíveis para tornar sua aula mais agradável. É uma competência observada de maneira indireta, pois ao ser citada pelos sujeitos em sua maioria, afirmam ser inaceitável ao docente de qualquer nível não conhecer este tipo de recurso.

Exemplos desse tipo de competência no discurso dos sujeitos podem ser encontrados nos relatos a seguir:

O professor precisa dominar a sala de aula. Ar condicionado, laserpointer, computador, powerpoint, só dessa forma ele vai conseguir transformar as aulas em show e ser mestre do ambiente. (DOC2)

É inaceitável que o professor não domine, por exemplo, a sala de aula. Isso é prova de falta de experiência e de preparo no ambiente que vai dar aula. (DOC3)

4.4. Principais limitações, contribuições do docente para o sucesso da organização e recomendações

O docente no início de suas atividades profissionais apresenta uma série de limitações, como: falta de experiência, falta de visão integradora do processo docente, pouco conhecimento em gestão de pessoas, insegurança, não saber administrar a pressão do trabalho, inicialmente não conseguir identificar e assimilar a cultura organizacional e após esta etapa muitas vezes é extremamente influenciado por ela. Essas barreiras somente com fatores como tempo para maturidade, regularidade do trabalho, dedicação, estudo e profissionalismo serão superadas. Colaborando com tais afirmações, cabe destacar reduções das vivências transcritas de sujeitos desta pesquisa, principalmente no que diz respeito às limitações apresentadas pelos docentes no início de suas atividades profissionais.

Imagine que a gente estivesse contratando um novo docente, entendemos que falta para um docente é uma visão de interdisciplinaridade, uma experiência adquirida com o tempo, com maturidade e com esforço para construir isso, porque você pode imaginar que essas coisas não caem do céu. Em resumo o problema do iniciante é a falta da capacidade de enxergar o todo e de mostrar como sua disciplina pode ajudar o aluno nesta construção. (DOC2).

Difícil falar de competências para contratar novos docentes de uma maneira assim sistemática, isso não tem mágica, nem fórmula, em minha opinião é muito feeling também, entende? Acho que a principal limitação nem é muitas vezes o conhecimento, nisso a gente pode até dar uma solução, trabalhamos com o docente ele estuda e se prepara. O que me preocupa é o lado do comportamental, é a habilidade de liderança, de se acostumar com pressão, com a rotina. (DOC6).

Limitador? Acho que não dá para deixar de abordar a experiência com certeza é o principal limitador, quando a gente fala de competências. É um ciclo que não é virtuoso muitas vezes. O docente não se desenvolve porque não tem espaço para errar, e, só vai ganhar experiência quem pode exercer algo por algum tempo com regularidade. Você já escutou aquela teoria das 10.000 horas para ser mestre em alguma coisa? Eu concordo bem com isso, não sei exatamente quem foi que escreveu. Acho até que você poderia incorporar algo na sua pesquisa disso, a questão das 10.000 horas, eu acho que ficaria muito bom, que seus orientadores e avaliadores iriam gostar muito. Bem, pensando melhor, eu não conheço seus avaliadores. Posso dizer que além da experiência o docente também se sente um pouco inseguro algumas vezes porque ele ainda não está pronto ainda não é mestre, esse perfil tem que ser trabalhado e quando é trabalhado e ele se sente mais seguro. (DOC3).

Para falar de competência e de dificuldades de um docente não existe uma fórmula única. Cada ser humano é um caso e eu tenho que analisar as avaliações, o desempenho específico dele, mas também sem esquecer essa parte comportamental, só depois disso que a gente pode criar planos de melhoria que sejam acertados, cada caso é um caso. (DIR2).

Competência? Desempenho? É atingimento de metas! Não dá para esquecer o que ele faz para chegar nestes resultados. É preciso ser ético. Fazer as coisas do jeito certo. Ele atinge as metas? Ele tem capacidade de liderança? Depois de desenvolver estas características dificuldades iniciais são facilmente vencidas. (DIR2)

Após a revisão dos relatos é importante trazer a discussão que algumas dessas afirmações variam sobre a questão do conhecimento, ensino e prática utilização do conhecimento. Ao comparar alguns relatos com o que descreve Zarifian (2001), por exemplo. O autor aponta como a principal missão das instituições de ensino e dos docentes, desenvolver nos alunos a capacidade de interpretar, analisar e resolver problemas. A ênfase aqui deveria ser dada no lado prático do conhecimento. A instituição analisada não possui orientação para a pesquisa e isso vai de acordo com a corrente de autores que afirma que a responsabilidade da adequação das necessidades das empresas não seja apenas das instituições de ensino, conforme sugerem os alguns sujeitos. Esta forma de pensar é reforçada por Zarifian (2001), que enfatiza que o conceito de competência como maneira de ampliar a responsabilidade das instituições de ensino e dos docentes em desenvolver competências na organização dos currículos de educação

profissional, de maneira a exigir a inclusão, entre outros, de novos conteúdos, novas tecnologias, novos mecanismos gerenciais, novas formas de organização do trabalho, vistos como mecanismos de incorporação dos conhecimentos desenvolvidos na prática, de forma que propicie o desenvolvimento da capacidade para comunicar soluções, resolver problemas, tomar decisões, ter iniciativa, criatividade e incrementar o grau de autonomia intelectual, dentro de contexto ético e de respeito às regras de sociabilidade e convivência democrática. Dessa forma, seriam criadas condições para o desenvolvimento de competências docentes alinhadas ao novo cenário da educação onde existam condições de monitoramento do próprio desempenho e do desenvolvimento pessoal e profissional do docente.

É correto afirmar que atualmente as organizações esperam mudanças dos seus docentes, ou seja, repetir padrões de comportamento e fazer as coisas como sempre foram feitas na melhor das hipóteses vai gerar o mesmo resultado e isto não é mais suficiente, as organizações buscam resultados melhores e é através de mudanças que isto se torna possível. No intuito de contribuir para mudanças possam ser feitas são apresentadas abaixo estão apresentadas várias propostas para o desenvolvimento de competências dos docentes.

Sugiro um workshop com ênfase para a disciplina de gestão da qualidade. Esta disciplina pode ser extremamente útil para nossa instituição considerando que pode ajudar que sejam desenvolvidas competências de interdisciplinaridade, o que sabemos ser um importante diferencial competitivo, comparando com outras IES que não adotam esta abordagem. (DIR3).

Desenvolvimento de competências de gestão estratégica para docentes. Isso seria muito interessante para aqueles docentes que almejam uma carreira de gestão acadêmica. Eu realmente apoiaria bastante uma iniciativa como essa. (DOC4).

“Acho que a ideia de uma pós-graduação em docência é muito boa, mas que seria interessante incluir na grade curricular uma disciplina optativa relacionada ao mercado de educação, dando uma noção para os docentes um panorama do mercado, sua definição, custos envolvidos na docência, vivências de salas de aula, gestão do conhecimento usando ferramentas de TI, gestão da qualidade docente, planejamento de novos cursos etc., dando uma visão geral do processo”. (DIR2).

“Creio ser essencial, apesar do cunho tecnológico da instituição uma ênfase nas disciplinas da área de humanas. Estas disciplinas ajudam o profissional a desenvolver competências, dessa forma deveríamos visando o crescimento do profissional como pessoa procurando desenvolver as qualidades subjetivas. Creio ser o discurso de muitos aqui que temos excelentes docentes, mas, que podem obter ganhos significativos nas capacidades de relacionamento, de trabalhar em equipe, de ponderar opiniões”. (DIR3)

Uma competência interessante é aquela onde de maneira abstrata o docente torna-se capaz de criar condições para tornar possível que o aluno vivencie o ambiente real de uma organização empresarial onde existe pressão, competitividade e cobrança diária. (DOC2).

Apesar de ver bastante disso na nesta instituição que trabalho, eu vejo em outras a necessidade de maiores investimentos em tecnologia e nos docentes das instituições de ensino. (DOC1).

O trabalho ocupa uma dimensão cada vez maior na vida dos indivíduos. Tomando como base a necessidade do trabalho para a realização da sobrevivência e de conceitos mais subjetivos como realização profissional faz-se necessário a construção de um modelo onde organizações e as IES caminhem coordenadamente, contribuindo para a formação de profissionais qualificados que realmente atendam ao perfil exigido pelo mercado de trabalho. Para que este objetivo seja alcançado é cada vez mais necessário que os docentes atuem ativamente no aperfeiçoamento de suas competências.