

# Competências de Professores: um Fator Competitivo

**Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

*Doutora em Administração pela FEA-USP; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professora do Programa de Pós-Graduação strictu sensu de Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

[darcyhanashiro@uol.com.br]

**Vânia Maria Jorge Nassif**

*Psicóloga pela Universidade de São Paulo; Mestre em Educação e Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professora e Chefe do Departamento do Curso de Administração de Empresas e Comércio Exterior da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

[vanianassif@mackenzie.com.br]

Recebido em 03/Novembro/2005

Aprovado em 15/Março/2005

## RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi o de verificar se a função Recursos Humanos das universidades privadas brasileiras estimula o desenvolvimento das competências do professor necessário para aumentar a competitividade das mesmas. A pesquisa qualitativa foi conduzida por meio de entrevistas com principais executivos das universidades. Uma outra pesquisa quantitativa foi desenvolvida por meio de um questionário fechado e auto-aplicável em 282 professores. A análise fatorial gerou algumas categorias de competências do professor. Os resultados revelaram que os professores reconhecem as competências necessárias para o exercício da docência, por outro lado, as universidades não percebem as ações e práticas de Recursos Humanos que facilitam o desenvolvimento dessas competências, propiciando um diferencial competitivo no ambiente acadêmico.

## PALAVRAS CHAVES

Competência de professores; competitividade das universidades; universidades privadas.

## ABSTRACT

The objective of this research was to verify if the Human Resources function in five Brazilian private universities stimulates the development and the exercise of the professor's competences needed to raise their competitiveness. A qualitative research was conducted interviewing top management and Human Resources professionals of these universities. Another quantitative research was carried out using a self applied and closed questionnaire answered by 282 professors. A factor analysis identified 12 factors of professor's competences that are viewed fundamental to exercise teacher's function. Results

revealed the professors recognize what are the competencies needed; however, the universities don't understand Human Resources actions facilitating them to develop these competences, promoting competitiveness in the academic market.

## KEY WORDS

Professor's competences; university competitiveness; private university.

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças impostas pelo ambiente externo exigem elevada flexibilidade das empresas para manterem-se competitivas. Isto implica num caleidoscópio de novos conhecimentos e habilidades a serem rapidamente adquiridos, desenvolvidos e disseminados aos funcionários, sob pena de as empresas sofrerem de uma obsolescência cognitiva irreversível. Não obstante, algumas empresas já possuem um foco voltado para a educação empresarial, ainda, sem dúvida, reserva-se às universidades tradicionais um papel central na formação global e básica que atenda às demandas do mercado de trabalho.

As universidades representam um segmento importante no contexto econômico e social e têm uma parcela de responsabilidade pelos profissionais que colocam no mercado de trabalho. Portanto, faz-se necessário adequar-se às novas exigências globais: reconhecer que produtividade e qualidade constituem-se na marca distintiva para sua competitividade; admitir que, e em que pese o investimento em tecnologias educacionais

avançadas, o ser humano vigora como o principal diferencial nas organizações triunfadoras.

O lado humano tem sido pouco valorizado no contexto universitário, embora ele seja o maior responsável para a obtenção de resultados. É neste sentido que o professor universitário constitui-se num eixo fundamental na cadeia de valores do ensino, ou seja, o processo envolvendo um conjunto de atividades que vão desde o aluno até o mercado suprido com uma força de trabalho capacitada aos novos desafios de competitividade.

Esta visão é particularmente requerida em países da América Latina que contam com um potencial tecnológico ainda emergente e se encontram, em sua grande maioria, dependente de investimento de capital estrangeiro para o seu crescimento econômico. Estes países precisam contar com um avanço rápido na aprendizagem de novos conhecimentos para melhorar sua capacidade competitiva por meio de seu capital humano.

Do professor cobra-se a necessidade de formar alunos capacitados para enfrentar as exigências de mercado, sem, contudo, haver uma reflexão mais profunda sobre quais são e como estes professores desenvolvem sua competência.

Então, este estudo está centrado na necessidade de as universidades privadas reverem suas estratégias de competitividade, voltando seu foco para a análise de quais competências docentes são julgadas essenciais para que elas ganhem e sustentem uma vantagem competitiva no mercado de ensino superior, cuja concorrência se apresenta cada vez mais acirrada, exigindo uma capacidade empresarial de gestão até então pouco praticada.

Entretanto, não se pode exigir que os docentes melhorem seu preparo profissional somente por meio de seu auto desenvolvimento, buscando melhorar sua capacitação enquanto uma ação individual, com pouco apoio institucional. As universidades necessitam dispor de uma área de Recursos Humanos que enderece suas políticas para o desenvolvimento das competências de docentes para que possam ajudá-las a implementar suas estratégias, operar com eficiência, envolver as pessoas e gerenciar mudanças (ULRICH, 1998) para obter uma vantagem competitiva.

Desta forma, o objetivo da pesquisa foi verificar se a função recursos humanos das universidades particulares viabiliza e estimula o desenvolvimento do exercício das competências dos docentes necessárias para elevar a competitividade das mesmas.

A hipótese central deste estudo pressupõe que a função de recursos humanos, tal como se encontra

hoje nas universidades, não estimula e não viabiliza o exercício das competências necessárias para elevar a competitividade destas instituições.

Espera-se que este estudo venha contribuir com as instituições, indicando quais competência docentes, segundo o olhar do próprio docente, são relevantes para seu desempenho na função e que deveriam ser desenvolvidas pela área de Recursos Humanos, visando tornar as universidades mais competitivas e diferenciadas na qualidade do ensino, pesquisa, extensão e produção científico-acadêmica.

Outra contribuição, de caráter acadêmico, refere-se à possibilidade de aperfeiçoar um instrumento de identificação de competências para ser usado em outras amostras de universidades.

## 2. O ENSINO SUPERIOR E O SER PROFESSOR

O ensino superior no Brasil passa, na atualidade, por mudanças estruturais, sociais e políticas e procura resgatar necessidades básicas para a qualidade do ensino e formação de cidadãos. Estas mudanças estão respaldadas em políticas instituídas por ações governamentais e em pesquisa nas instituições, sobretudo particulares, permitindo assim, uma análise diagnóstica de áreas críticas do sistema. TRAMONTIN (1996) aponta para a relevância e diversificação da oferta de cursos, estrutura, organização e implementação do processo (carreiras universitárias, processo formativo, docência e qualidade e perfil dos profissionais formados, produção, tecnologia e custos) e qualidade do produto como meios de produzir e difundir conhecimentos, formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho, promover a cultura, a ciência e a tecnologia e assegurar serviços de qualidade à sociedade. SAMPAIO (1998) pontua que o ensino privado no Brasil expandiu e ampliou suas atividades em todas as regiões do país, sendo o Estado de São Paulo responsável por 82% do total deste crescimento. O autor avalia que o mesmo ocorreu de maneira desordenada, assumindo um caráter mercantilista, distanciando-se, cada vez mais, da qualidade de ensino e pesquisa gerada pelo setor de ensino público.

Com as atuais exigências pregoadas pelos órgãos oficiais, no sentido de reverter este quadro e impulsionar a educação para a melhoria da qualidade, os autores acima citados advertem que as contínuas mudanças mostram que é preciso repensar nos papéis e funções do ensino superior, no papel dos educadores e nos procedimentos acadêmicos e admi-

nistrativos como um todo em função do crescimento e da importância que a educação tem no mercado de trabalho.

A Conferência Mundial sobre Educação Superior, convocada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, realizada na França em 1998, focaliza três aspectos chaves que determinam a posição estratégica da Educação Superior na sociedade contemporânea: a pertinência da Educação Superior que se expressa por meio da variedade de serviços à sociedade; a qualidade voltada para o conceito multidimensional da docência, pesquisa e extensão; e a internacionalização, a formação de parcerias e convênios com outras entidades educacionais similares.

No Brasil, as universidades particulares têm se apresentado com características distintas em relação às públicas, quer seja no sistema de gestão de recursos humanos (as públicas se pautam por um plano de carreira, regime de trabalho integral e parcial, titulação) como também na produção do conhecimento por meio da pesquisa, avanços tecnológicos e serviços prestados à comunidade. Estes aspectos ainda se mostram incipientes nas instituições particulares.

O professor tem se mostrado uma figura importante e determinante no êxito ou fracasso do processo educativo no contexto da universidade. Sobre ele recai uma grande responsabilidade quanto aos resultados esperados, sobretudo, no que diz respeito à formação de profissionais que atuam no mercado de trabalho. A aceitação das regras do jogo institucional o torna cúmplice na responsabilidade sobre os resultados finais, pois para ensinar não é suficiente conhecer a ciência e seus conteúdos; é preciso saber o que seja educação e como se configura quanto ao homem a educar e quanto ao projeto de uma sociedade justa e desenvolvida (NISKIER, 1996). Ensinar é um trabalho de reflexão crítica em que se analisam o ensino e a aprendizagem como tais.

A capacitação e qualificação dos professores, via de regra, tem emergido como palavra de ordem, e de certa forma, a ênfase recai na necessidade do profissional rever e desenvolver as competências para acompanhar a demanda de informações, atentarem para a introdução de novas tecnologias, estar presente e fazer parte do mundo dos jovens e serem partes integrantes do processo de mudança instalado no setor educacional. Não obstante, as universidades, segundo VASCONCELOS (1996) têm buscado professores cujo perfil é a do empreendedor, profissional competente em sua área, com visão das questões gerais da sociedade que cerca a sua instituição e a si mesmo.

Aberto ao novo e com poder de tomada de decisões rápidas e seguras. Acima de tudo, aberto ao aprendizado constante, atento à sua capacidade de transmissão do conhecimento, habilidoso nas críticas e contextualizações das relações socioculturais e com uma desenvoltura investigatória aguçada.

KULLOK (1998) afirma que o gestor da educação – o *professor* necessita recuperar uma série de atitudes, valores e habilidades que se perderam ao longo do tempo e que constituem a essência do novo educador, pois uma pessoa para se construir enquanto professor precisa resgatar sua integridade e seu papel profissional em face das exigências que têm interferido diretamente na sua prática educativa.

Assim, este Ser educador necessita de flexibilidade para acompanhar as mudanças na educação, na sociedade e na ciência e, conseqüentemente, no ensino superior, de forma que se promova um ensino de qualidade para o saber fazer, para o saber pensar, para o saber ser. É essencial que se crie mentalidade do aprender a aprender, e compreenda que ensinar exige método, pesquisa, ética e criticidade num ambiente de riscos e oportunidades. Fica evidente, também, que os conhecimentos, as competências e as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho mudam constantemente. Devendo a universidade se preparar para acompanhar e reorganizar-se com base em uma nova concepção de conhecimento. Operando assim, com teorias de aprendizagem e formas de organização do ensino que superem as práticas pedagógicas tradicionalmente centradas na memorização e na reprodução de informações, ou no treinamento para *saber fazer*, já que a demanda, que hoje se coloca, é também pela formação de cidadãos pensantes e criativos.

A posição do professor na condição de líder do próximo milênio não será apenas aquele que aprendeu a lição de como fazer, mas estará focado em *como ser*, como desenvolver qualidade, caráter, mentalidade, valores, princípios e coragem em seus alunos.

### 3. FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS E A COMPETÊNCIA DOCENTE: FATOR DE COMPETITIVIDADE

A função recursos humanos nas empresas brasileiras, de forma geral, apresenta-se pouco evoluída. Em pesquisa desenvolvida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH (1999, p.21) constatou-se que apenas 5% das empresas, apresentam estágio de Recursos Humanos avançado, com estru-

turas de RH integrada, remuneração estratégica, políticas de relações trabalhistas, gestão de clima organizacional evoluindo para “*learning organization*”, planos de carreira e de sucessão, programas de qualidade de vida no trabalho e relações maduras com sindicatos de classe.

Entretanto, há que se considerar que o sistema eficaz de gerenciamento de pessoas é uma fonte de vantagem competitiva sustentável (PFEFFER, 1994), pois se caracteriza por ser de difícil imitação pelos concorrentes, não é facilmente percebido pelos outros e a substituição é complexa. Além disso, agrega valor econômico à empresa ao desenvolver políticas e práticas de recursos humanos que ajudem a implementar as estratégias empresariais, dentro da concepção de BARNEY (1991).

No complexo ambiente político, institucional e econômico da atualidade, as empresas que buscam competitividade adotam posturas de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto buscam a identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar. Compreender esta lógica dos novos arranjos empresariais, segundo FLEURY e FLEURY (2000), lança luz sobre as posições ocupadas pelas empresas e suas estratégias para atuar nesse novo contexto. Neste contexto, a Administração de Recursos Humanos necessita ampliar seu foco além das atividades operacionais e de controle. As estratégias de recursos humanos devem estar ancoradas às estratégias de negócio (EHRlich, 1997). Assim, a contribuição de RH seria ajudar as empresas a identificarem suas competências requeridas para a realização dos objetivos estratégicos e promover o alinhamento destes com as competências que os colaboradores necessitam possuir para implementar as estratégias.

FLEURY e FLEURY (2000, p.21) definem competência como “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”. Este conceito encerra dois aspectos que merecem destaque. Segundo FLEURY e FLEURY (op.cit) alguns autores diferenciam em inglês o termo *competency*, que denota características do indivíduo, tais como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, da palavra *competence*, que se referem mais ao desempenho e resultados. Ou seja, a primeira dimensão subjacente do conceito de competência manifesta um conteúdo de potencial para fazer; ao passo que a outra dimensão evidencia resultados e agregação de valores. Não basta ter um conjunto precioso de conhe-

cimentos, habilidades e atitudes, pois estes precisam ser mobilizados por um querer agir e comprometer-se para fazer a entrega desta potencial capacidade. O foco então passaria da gestão de recursos humanos para a formação de competências, segundo advoga FLEURY e FLEURY (2000).

A partir destes pressupostos, este estudo organizou, com base no referencial teórico, um modelo conceitual, agrupando em dimensões (técnica, interpessoal, intelectual, metódica, social e participativa), as competências docentes necessárias ao exercício da função e a política de recursos humanos, apontada como importante para as universidades. Posteriormente, este modelo foi testado pela análise fatorial.

#### 4. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de campo em cinco universidades particulares do Estado de São Paulo, Brasil, selecionadas por similaridade de porte (número de alunos, relação do corpo docente e cursos). Na primeira etapa foi conduzida uma pesquisa qualitativa junto a alta administração e profissionais de recursos humanos das universidades, por meio de entrevistas (nove) em profundidade submetidas à técnica de análise de conteúdo. Os resultados desta pesquisa permitiram conhecer o conceito de competitividade que as universidades possuem, identificar as competências necessárias para o exercício da função, as políticas e práticas de recursos humanos, e, finalmente, servir de aporte para a construção do questionário.

A segunda etapa da pesquisa foi tipicamente descritiva, usando-se o método quantitativo, visando identificar as competências necessárias para o exercício da docência e o apoio institucional existente, segundo a perspectiva dos próprios docentes universitários.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, fechado, autopreenchível, composto por 60 assertivas acopladas à uma escala do tipo Likert de seis pontos, com intensidade variando de discordância à concordância.

O questionário foi elaborado a partir dos dados qualitativos e com base no referencial teórico. As assertivas foram construídas de forma a apresentar uma determinada competência e seu possível resultado. Esta formulação foi adotada a fim de incorporar o conceito de competência discutido no referencial teórico, ou seja, tem que haver entrega para se constituir numa competência.

O questionário foi distribuído para 50% dos professores das cinco universidades (1500), ficando profissionais das próprias instituições responsáveis em distribuir e devolver os questionários preenchidos. Ao constituírem-se em uma amostra intencional, os resultados não podem ser generalizados, mas limitados às 282 respostas (18,8%) obtidas. No tratamento estatístico utilizou-se o *software statistic package for social science* (SPSS). Foram realizadas análises descritivas simples e multivariada, na forma de análise fatorial. Esta última teve como objetivo analisar as categorias criadas a partir da literatura e aperfeiçoar uma escala de competências de docentes.

Para BABBIE (1999), a análise fatorial é uma técnica multivariada que possibilita a identificação de estruturas de inter-relacionamento inerentes a um conjunto de dados, identificando fatores, que por sua vez, consistem em dimensões qualitativas, capazes de relevar alguns aspectos do comportamento humano. Este autor ressalta que a geração de dimensões chamadas fatores, são usadas para detectar padrões de variações nos valores de diversas variáveis que se correlacionam altamente com outras variáveis reais do estudo em desenvolvimento.

Outro aspecto importante consiste em compreender o resultado do agrupamento para nomeá-los, cuidadosamente, com o objetivo de identificar quais variáveis contém a maior carga fatorial. Para a realização da análise fatorial, utilizou-se como método de extração, o método de componentes principais e o de rotação foi o varimax com a normalização de Kaiser. Dezoito fatores foram extraídos, explicando 63,18% da variância envolvida. O coeficiente de adequação KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), resultou em 0,799, considerado significativo ao nível de 1%.

A análise dos MSA (*measures of sampling adequacy*) que identifica variáveis com baixo coeficiente de adequação ao modelo de análise fatorial foi representada pela matriz de correlação de *anti image*. A diagonal principal desta matriz fornece índices, que quando inferiores a 0,7, recomenda-se sua exclusão. Neste estudo, 16 variáveis obtiveram um valor inferior ao índice mencionado, portanto, foram eliminadas do modelo fatorial.

Uma nova fatorial foi executada, envolvendo as 44 variáveis remanescentes, obtendo-se um KMO de 0,843, significativo ao nível de 1%. Analisando o MSA – *measures of sampling adequacy*, os índices de correlação *anti image* apresentaram-se superiores a 0,7. Esta fatorial resultou em 13 fatores com um poder explicativo de 61,90% e com carga fatorial variando de 8,907 a 2,588%.

Segundo HAIR et alii (1998), estes fatores, com este poder explicativo indica o *quanto* se pode entender a respeito das dimensões subjacentes do pensamento dos professores em relação às competências necessárias ao exercício da docência. Sugere ainda alguns critérios para melhor analisar as variáveis em relação às cargas fatoriais. Assim, pode-se considerar: de 0,30 a 0,40 como significativas, de 0,41 a 0,50 como importantes e acima de 0,51, como muito importantes, sendo que é possível elevar o ponto de corte à medida que as cargas fatoriais mais elevadas apareçam superiores. Neste estudo, utilizou-se 0,50 como linhas de corte, porém com alguma flexibilidade, já que determinadas cargas contribuem para dar o significado, reforçando assim, o conteúdo do fator.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Perfil dos respondentes

De maneira geral, o perfil dos respondentes se apresentou com as seguintes características: gênero masculino (65,2%); casados (62,4%); profissionais da área de ciência humanas e sociais (41,5%); cursando o mestrado (74,8%), faixa-etária de 31 a 40 anos (41,8%); experiência como docente de até 5 anos (29,4%), regime de trabalho na categoria de horistas (53,2%); exercem apenas a função de docência (65,2%).

Estes resultados demonstram que a maioria dos respondentes da amostra está em busca de titulação (mestrado), reforçando a posição de vários autores discutidos no referencial teórico, de que as instituições têm valorizado, sobremaneira, este aspecto. Prevalece um grupo de professores jovens, tanto em faixa-etária, quanto em tempo de docência, contratados em regime hora-aula e que fazem da profissão de docência sua única atividade profissional.

### Análises descritiva e fatorial

Na análise descritiva trabalharam-se os comportamentos emitidos pelos professores em relação a cada uma das variáveis da pesquisa. Os três agrupamentos da escala, conforme foi explicado no item de metodologia, são apresentados na tabela 1, em termos de percentuais. Estes resultados serão analisados dentro de cada fator de forma associada à análise fatorial.

Embora as variáveis tenham sido agrupadas em 13 fatores, este último não identificou nenhuma variável com carga fatorial relevante, especificamente para

este fator, pois as que obtiveram foram alocadas em outros fatores, por serem mais pertinentes à luz dos resultados já obtidos e reforçados por uma sensibilidade qualitativa dos pesquisadores.

A tabela 1 apresenta os resultados obtidos, demonstrando tendências a discordância, à concordância e opinião neutra em relação às variáveis, bem como a carga fatorial obtida na análise fatorial.

**Tabela 1** – Resultado da análise fatorial e comportamental emitida pela percepção dos docentes (%)

VARIÁVEIS	Carga	Tendência à Discordância	Opinião Neutra	Tendência à Concordância
<b>FATOR 1 – APOIO INSTITUCIONAL</b>				
A Universidade colabora com o desenvolvimento profissional dos professores por meio de programas internos de capacitação.	0,761	27,3	36,2	36,5
A atividade de pesquisa tem ampliado a oportunidade de crescimento e desenvolvimento do professor desta Universidade	0,759	21,9	34,2	43,9
Os programas de aprimoramento e desenvolvimento profissional gerenciados pela área de RH, desta Universidade, estimulam os professores a participarem.	0,736	31,2	40,4	28,4
O salário desta Universidade, pago aos professores, é competitivo no mercado de trabalho.	0,668	23,1	35,4	41,5
O plano de carreira desta Universidade me estimula a crescer.	0,646	23,4	35,1	41,5
A política de Recursos Humanos valoriza o docente na universidade.	0,633	14,8	29,1	56,1
O ambiente de trabalho e o clima da universidade é um atrativo para o professor desenvolver suas potencialidades.	0,604	3,9	14,8	81,3
A contratação do corpo docente em período integral ou parcial diferencia esta Universidade no mercado de trabalho.	0,523	26,5	36,6	36,9
<b>FATOR 2 – HABILIDADE INTERPESSOAL</b>				
A capacidade de escuta e o conseqüente <i>feedback</i> são atitudes positivas do docente .	0,720	-	2,1	97,6
O professor que faz uma reflexão crítica sobre o exercício de sua prática, aprimora seu desempenho quotidianamente.	0,673	-	2,5	97,5
As atividades desenvolvidas em sala de aula e o os trabalhos de pesquisa elaborados pelos alunos são enriquecidos quando o professor dá o <i>feedback</i> .	0,635	0,4	4,7	94,9
O professor que usa as experiências dos alunos no processo de construção do conhecimento estimula a aprendizagem.	0,547	0,4	9,6	90,0
O comprometimento com a educação facilita o exercício da docência.	0,538	0,7	2,1	97,2
A condução do grupo e a capacidade de negociação de regras permitem maior envolvimento entre professor e aluno.	0,509	0,8	9,6	89,6
O professor que procura desenvolver um método próprio para atender as necessidades dos alunos, proporciona resultados efetivos de aprendizagem.	0,457	0,4	18,1	81,5
O planejamento das atividades pedagógicas feitas pelo professor, proporciona ao aluno, uma visão integrada da disciplina lecionada.	0,378	1,8	9,2	89,0
<b>FATOR 3 – CAPACIDADE DIDÁTICO-PEDAGÓGICA</b>				
A capacidade de liderança do professor promove segurança e respeito no aluno.	0,665	0,8	7,4	91,8
A organização no preparo das aulas facilita o desempenho do docente durante o desenvolvimento das mesmas.	0,606	0,4	1,8	97,8
Para a universidade ser competitiva no mercado ela precisa ter convênios e intercâmbio com outras instituições.	0,573	1,8	11,4	86,8
A didática é essencial à docência.	0,562	1,1	3,6	95,3
A ética e o sentido de justiça fortalecem a imagem do professor para os alunos.	0,537	0,7	1,4	97,9
O processo ensino-aprendizagem (relação do ensinar com o aprender) permite ao professor, uma compreensão da dinâmica do aluno.	0,496	1,4	15,9	82,7

VARIÁVEIS	Carga	Tendência à Discordância	Opinião Neutra	Tendência à Concordância
<b>FATOR 4 – ABERTURA À INOVAÇÃO</b>				
O enfrentamento de desafios na busca de inovação é uma arte da docência.	0,772	1,1	9,2	89,7
O professor aberto para interpretar e contextualizar a realidade facilita o desenvolvimento da crítica nos alunos.	0,682	0,8	3,8	95,4
O professor criativo desperta no aluno o desejo de buscar sua criatividade.	0,476	1,4	9,9	88,7
O professor que desenvolve a capacidade de resolução de problemas da docência, conquista a confiança dos alunos.	0,474	1,1	14,6	84,3
O entusiasmo do professor contagia os alunos no processo de ensino-aprendizagem.	0,453	0,4	5,0	94,6
<b>FATOR 5 – CARACTERÍSTICAS SOCIÁVEIS</b>				
A falta de sociabilidade do professor leva-o ao distanciamento de seus alunos.	0,730	4,6	12,4	83,0
O professor que usa um roteiro flexível estimula a participação dos alunos.	0,476	2,5	23,4	74,1
O professor que se mostra aberto e disponível aos questionamentos dos alunos interage melhor com eles.	0,465	0,4	5,7	93,9
<b>FATOR 6 – CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS ALUNOS</b>				
<b>O professor flexível colabora para que os alunos obtenham êxitos escolares.</b>	0,641	3,2	28,7	68,1
A humildade do professor colabora para a formação integral e de cidadania do aluno.	0,595	5,3	26,3	68,4
O professor que organiza e conduz o ensino contribui para a autonomia intelectual do aluno.	0,541	3,1	26,6	70,3
<b>FATOR 7 - TITULAÇÃO</b>				
A titulação do corpo docente melhora a qualidade do ensino na universidade	0,829	5,3	30,6	64,1
A titulação do corpo docente é um fator que diferencia esta Universidade em relação às outras	0,766	16,7	30,0	44,3
<b>FATOR 8 – USO DIFERENCIADO DE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO</b>				
O uso de diferentes métodos de avaliação permite acompanhar a aprendizagem dos alunos.	0,641	2,8	15,6	81,6
O domínio de referências bibliográficas por parte do professor incentiva a pesquisa nos alunos.	0,475	1,8	18,4	79,8
As dificuldades e limitações do aluno devem ser foco de atenção dos professores.	0,346	1,8	17,3	80,9
<b>FATOR 9 – AUTO-APRENDIZADO</b>				
O auto-aprendizado e a busca de novos conhecimentos são requisitos para a capacitação do docente.	0,769	2,5	7,8	89,7
A visão generalista do professor facilita o desenvolvimento do olhar do aluno para a realidade.	0,587	2,5	18,8	78,7
<b>FATOR 10 – ELABORAÇÃO TEÓRICA</b>				
O professor com visão global facilita a compreensão do conhecimento específico do aluno.	0,760	5,4	20,2	74,4
A capacidade de construção de modelos conceituais diferencia um professor do outro.	0,728	7,5	27,3	65,2
<b>FATOR 11 - AFABILIDADE</b>				
A afetividade do professor para com os alunos, interfere no processo de aprendizagem.	0,761	8,5	22,0	69,5
O professor que domina a teoria precisa se preocupar com a metodologia utilizada em sala de aula.	0,376	3,2	8,5	88,3
<b>FATOR 12 – RECURSOS TÉCNICOS</b>				
O manuseio de recursos da informática é essencial para o exercício da docência	0,796	6,7	43,3	50,0
O professor que tem facilidade para formular diferentes estratégias de ensino consegue prender a atenção do aluno.	0,455	1,4	8,8	89,8

Os resultados propiciam uma análise que vem revelar a opinião dos professores em relação à política de RH das universidades e às competências necessárias ao exercício da docência. Demonstram também, a dimensão subjacente de seus pensamentos, e do quanto estes aspectos são importantes no sentido de tornar a universidade competitiva no mercado de trabalho.

O fator 1, intitulado apoio institucional, demonstra a expectativa dos professores em relação à política de recursos humanos das universidades. As duas primeiras variáveis, que possuem as maiores cargas fatoriais, revelam que existe uma dimensão de pensamento dos professores que acredita ser, os programas internos de capacitação, colaboradores de seu desenvolvimento profissional e a atividade de pesquisa um dos recursos para ampliar a sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na instituição. Consideram ainda que, uma forma de estimular os professores ao crescimento e desenvolvimento profissional é participando dos programas de aprimoramento e desenvolvimento promovidos pela área de R.H. Denota-se deste resultado, que os professores esperam políticas e ações empreendedoras, por parte da universidade, principalmente, para colaborar com seu desenvolvimento e aprimoramento profissional.

Entretanto, pela análise descritiva observa-se que os professores tendem a não concordar fortemente que suas universidades colaboram com seu desenvolvimento, que as atividades de pesquisa têm ampliado a oportunidade de crescimento e, mais notadamente pouco concordam que os programas de aprimoramento desenvolvidos pelo RH não os estimulam a participar. Assim estes resultados indicam que as universidades propiciam de forma limitada o desenvolvimento de seus professores em quesitos que são por eles considerados fundamentais como apoio institucional, constatado pela elevada carga fatorial obtida.

Os professores apresentam uma menor tendência à concordância de que os salários sejam competitivos, de que o plano de carreira é um estímulo ao crescimento e que a política de RH valoriza o docente. Entretanto, há um pensamento subjacente dos professores de que essas práticas contribuem com cargas elevadas para explicar o apoio institucional.

Há uma forte tendência à concordância de que o ambiente de trabalho e o clima da universidade sejam um atrativo para desenvolver suas potencialidades. Mas, esta variável não apresenta uma carga fatorial tão elevada quanto as anteriores, denotando-se que contribui menos para explicar o fator apoio institucional.

Interessante observar que os professores oscilam em seus posicionamentos, que se apresentam pulverizados nas tendências que vão da discordância até concordância quanto à proposição de que a contratação do corpo docente em período integral ou parcial diferencie sua universidade. Além disso, esta variável é a que apresenta a menor carga fatorial, ou seja, ela está explicando menos o fator apoio institucional.

O fator 2, intitulado habilidade interpessoal, agrupa as variáveis onde o professor é sempre focalizado em relação aos alunos. A primeira variável, com a maior carga fatorial (0,720) e com quase a totalidade de concordância (97,6%), referente à capacidade de escuta, é vista como uma competência fundamental para o professor interagir com seus alunos. Esta competência, a escuta do professor, vista sob várias dimensões, possibilita a reflexão crítica acerca de seu desempenho, facilita a troca por meio do *feedback*, negocia regras na condução de grupos e quando o professor usa a experiência dos alunos para construir o conhecimento, consegue estimular a aprendizagem. Desta forma, subentende-se que quando o professor valoriza estas competências, manifesta seu comprometimento com a educação. Este fator ressalta as competências fundamentais do docente, sobretudo, quando este se abre para o relacionamento interpessoal, ou seja, a troca efetiva entre ele e seu aluno.

O fator 3, foi intitulado capacidade didático-pedagógica. A composição destas variáveis estão, diretamente relacionadas com o processo ensino-aprendizagem e quase a totalidade dos respondentes concordam que são fundamentais para o exercício da docência. Quando este grupo traz a capacidade de liderança do professor como uma competência à docência (de maior carga fatorial), entende-se que o processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes dos alunos, pode promover segurança e respeito, dando indícios de melhoria de aprendizagem. Por outro lado, a organização no preparo das aulas aliado à didática pode, segundo o pensamento subjacente, facilitar o desempenho do professor. E quando ele age com ética e justiça, consegue fortalecer sua imagem perante os alunos. Diante deste contexto, os professores valorizam os convênios e intercâmbios com outras instituições como forma de estimular a troca e implementar a aprendizagem. Este dado concretiza um dos aspectos consagrados pela UNESCO, quando é pontuado como estratégia da Educação Superior a internacionalização, ou seja, a parceria com outras entidades educacionais similares. O que

define a capacidade didático-pedagógica não se limita à utilização correta de métodos e técnicas que permitam a apreensão do conhecimento pelo aluno, mas a sua dinâmica, de forma a fazê-lo avançar na aprendizagem.

O fator 4 foi denominado abertura à inovação. Com a maior carga fatorial (0,772), saber enfrentar desafios para buscar inovações foi considerada uma competência fundamental para o exercício da docência. Depreende-se deste resultado que os professores entendem que é importante estar aberto para interpretar e contextualizar a realidade como meio de desenvolver a crítica nos alunos. À luz destas reflexões, embora com carga fatorial baixa, os professores concordam que o entusiasmo do professor, a sua capacidade criativa, bem como, a de resolver problemas, pode facilitar a abertura à inovação e despertar nos alunos o desejo de buscar sua criatividade, confiança nas ações do professor e estimular o processo ensino-aprendizagem.

O fator 5, intitulado características sociáveis, agrupa três variáveis que, embora duas delas, possuem carga fatorial abaixo da nota de corte, se complementam. Por outro lado, os respondentes demonstram uma concordância, do quanto estes fatores são importantes para o exercício da docência. Isto implica dizer que existe uma dimensão de pensamento que acredita que a falta de sociabilidade do professor leva-o a um distanciamento de seus alunos sendo vista como uma característica importante do envolvimento entre eles. Visto pela literatura, a sociabilidade do professor e sua flexibilidade permitem a inserção do aluno no contexto de sala de aula enquanto co-autor do processo ensino-aprendizagem (FREIRE, 1997).

O fator 6 denominado contribuição para o desenvolvimento dos alunos, agrupa variáveis, direcionadas, de alguma forma, para atitudes contributivas do professor para com o aluno. A primeira variável, com a maior carga fatorial, revela que a flexibilidade do professor é considerada um fator importante frente às atividades escolares dos alunos. Nota-se também, que as competências humildade e organização do professor colaboram tanto para formação quanto para a autonomia intelectual do aluno. Assim, estas variáveis sugerem que os respondentes concordam, acreditam e associam que estas competências são dispositivos importantes para o sucesso do aluno mediante as contribuições oferecidas pelo professor, no sentido da construção da aprendizagem, da formação integral e de cidadania, bem como, para a autonomia intelectual do aluno.

O fator 7 foi denominado titulação. Estas variáveis revelam que este aspecto tem se mostrado relevante no contexto educacional. Observa-se que os professores atribuem baixo percentual às duas variáveis, não concordando veementemente que a titulação pode melhorar a qualidade do ensino, como também, diferenciar a universidade no mercado de trabalho. Entretanto, este fator se apresenta com carga fatorial alta, subentendendo que existe um pensamento subjacente dos professores que valorizam estes aspectos. Mesmo assim, fica claro a existência de um movimento de busca entre os professores, por um título de mestre ou doutor, dado às exigências de mercado e às pressões, tanto dos órgãos governamentais, quanto das próprias instituições. Exemplo deste dado são os participantes desta pesquisa, que em sua grande maioria (74,8%) estão inscritos nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado.

O fator 8 denominado uso diferenciado de métodos de avaliação composto por três variáveis, tem em sua primeira variável a carga principal. Nota-se que as duas outras estão com carga fatorial abaixo do ponto de corte. Por este motivo, entende-se que este fator refere-se à dimensão subjacente do pensamento do professor onde utilizar diferentes métodos de avaliação para acompanhar a aprendizagem dos alunos é uma atividade importante na configuração do seu conjunto de competência. Isto implica dizer que saber usar diferentes métodos de avaliação faz parte de seu conceito de ser competente. Por outro lado, tem-se que as três variáveis obtiveram alto percentual, levando a entender que os participantes concordam que o uso diferenciado de métodos de avaliação, o domínio de referências bibliográficas e que o foco de atenção do professor deve estar nas dificuldades e limitações dos alunos, são muito importantes para o exercício da docência.

O fator 9, intitulado auto-aprendizado tem em sua primeira variável, a carga fatorial principal (0,769), revelando que o auto-aprendizado e a busca de novos conhecimentos são requisitos fundamentais para a capacitação do docente. Depreende-se deste resultado que o professor entende, como importante, a sua busca pessoal para se desenvolver profissionalmente. A segunda variável, com 0,587 de carga fatorial, visão generalista do professor, faz-se decorrente da primeira, uma vez que para adquirir esta visão é necessário muito estudo, investimento e busca pessoal. O índice de concordância fica em torno de 80%, para estas variáveis.

O fator 10 composto de duas competências – visão global e capacidade de construção de modelos

conceituais, são muito importantes e, aglutinam-se, no conjunto de competências fundamentais à docência, no conceito dos professores. A composição destas variáveis neste fator, faz entender que a elaboração teórica, tanto por meio da visão global do professor, quanto pela sua capacidade de construir modelos conceituais, facilitam a aquisição de conhecimento e de aprendizagem nos alunos. A literatura aponta SCOZ (1996), como defensora destas competências.

O fator 11, denominado afabilidade é composto de duas variáveis: a primeira com carga fatorial alta e a segunda com carga muito abaixo da nota de corte. Entretanto, a segunda variável apresenta-se com índice de concordância significativo (88,3%) demonstrando que o professor considera importante o domínio da teoria como forma de suprir a metodologia utilizada em sala de aula. Por outro lado, deduz-se que a dimensão subjacente do pensamento do professor, volta-se para os aspectos da afabilidade, entendendo que a afetividade dele para com os alunos, interfere no processo de aprendizagem, pois a qualidade de ser afável para com o outro, pode propiciar relacionamentos satisfatórios, sobretudo, quando a relação a ser estabelecida é a de construção do conhecimento.

O último fator (12) foi denominado recursos técnicos, e entende-se, por meio de sua primeira variável, com alta carga fatorial (0,796), que o manuseio de recursos de informática é vista pelos respondentes como essencial para o exercício da docência e importante para o desenvolvimento das atividades do professor. A segunda variável, embora com carga abaixo do ponto de corte, obteve um índice de concordância muito significativo (89,8%), deduzindo que no contexto de análise das competências, a capacidade de formular estratégias de ensino como meio de prender a atenção do aluno é considerado muito relevante.

O resultado desta análise traz importantes reflexões, e é interessante notar que, ao comparar os resultados da análise fatorial com o modelo conceitual, construindo a partir de um referencial teórico, existem similaridades, o que sugere que este modelo pode servir de referência para um planejamento de atividades de desenvolvimento das competências, num contexto educacional.

A pesquisa qualitativa contribuiu com dados significativos mostrando o pensamento e as ações da alta administração e dos profissionais de recursos humanos das universidades pesquisadas em relação ao conceito de competência docente, políticas de RH e competitividade.

Depreende-se dos resultados, que as universidades particulares, sob a ótica de seus representantes, desconhecem o potencial da área de recursos humanos, apontado como um assunto pouco discutido e explorado no âmbito das instituições, onde se exercitam apenas as atividades burocráticas de seu efetivo. Embora, distante de suas realidades, valorizam a função RH como a articuladora das estratégias de desenvolvimento das pessoas, ficando claro a falta de ações pragmáticas para implementar políticas e práticas de recursos humanos que proporcionam respostas eficazes para alcançar os objetivos. O conceito de competitividade preconizado pelos dirigentes das universidades fica distante da posição atual das empresas de sucesso como fundamentais para a sobrevivência das organizações. Assim sendo, consideram que a competitividade concentra-se em ganhar dos concorrentes, principalmente no fator mensalidade do aluno; saber acompanhar as mudanças e estar sempre atualizados e apresentar-se de maneira diferente e mostrar algo inovador e de relevância para a sociedade.

Ao relacionar estes dados com os resultados extraídos da pesquisa quantitativa, observa-se que os professores também, não relacionam suas competências a uma estratégia de competitividade que a universidade poderia dispor, apontando para elas como necessárias para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Sob a ótica dos professores as competências consideradas como fundamentais para o exercício da docência são:

- Capacidade de escuta e o conseqüente *feedback* para os alunos;
- Liderança do professor como promotora de segurança e respeito no aluno;
- Enfrentamento de desafios na busca de inovação e para isto, a abertura para interpretar e contextualizar a realidade;
- Sociabilidade do professor como característica de interação;
- Flexibilidade para lidar com os alunos em várias situações;
- Uso diferenciado de métodos de avaliação;
- Auto-aprendizado como meio de investimento profissional;
- Visão global e a capacidade de construção de modelos conceituais como diferencial competitivo;
- Afetividade do professor como meio de estimular a aprendizagem no aluno.

Além destas competências, os professores consideram como requisito fundamental para as universidades, a titulação e a capacidade do professor em manusear os recursos de informática nas atividades acadêmicas. De maneira geral, atribuem ao apoio institucional, gerenciado pela função recursos humanos (processo seletivo profissionalizado, programas de capacitação docente, plano de carreira, política salarial), o fator de maior peso, no sentido de colaborar, desenvolver e valorizar os docentes no contexto institucional, e assim, estimular e viabilizar o desenvolvimento de suas competências para o exercício profissional.

## 6. CONCLUSÃO

A arena competitiva das universidades particulares, está se tornando cada vez mais agressiva, principalmente no Estado de São Paulo. As instituições que buscam além de sua mera sobrevivência conquistar uma vantagem competitiva mais perene, oferecendo serviços e produtos que atendam e superem as necessidades de cada um de seus grupos de interesse (*stakeholders*), necessitam empreender ações planejadas para desenvolver sua capacidade competitiva. Práticas oportunistas de “caça aos talentos”, atraindo professores titulados de outras instituições não mais se constituem em uma forma sustentável de crescimento. Pode até proporcionar um certo alívio por um tempo, mas o que se necessita é compreender os fundamentos que estão subjacentes ao entendimento do que é ser “competitivo”.

Estas discussões que se apresentam analisadas na pesquisa qualitativa mostram que os dirigentes das universidades entendem o conceito de competitividade relacionado a “estar construindo permanentemente, ganhar dos concorrentes, principalmente no fator preço das mensalidades, apresentar-se de maneira diferente e mostrar algo de inovador e de relevância para a sociedade, saber acompanhar as mudanças e desenvolver relevância acadêmica”. Depreende-se que o ser competitivo aparece associado à idéia de mostrar-se atraente por meio de investimentos em infraestruturas modernas, inovadoras quanto à tecnologias de ensino, oferecendo um produto de baixo custo e saber acompanhar as mudanças. Parece que a competitividade é um conceito mais extrínseco, reforçado pelo fato de o desenvolvimento de relevância acadêmica aparecer quase que como uma necessidade ou justificativa isolada. Assim sendo, a capacidade intrínseca das instituições não se evidencia na fala

dos dirigentes como elemento de competitividade. Então, como as universidades poderão ser competitivas com essa perspectiva?

Esta pesquisa procurou refletir a necessidade de as universidades particulares entenderem que sua vantagem competitiva advém do desenvolvimento de competências do professor, entendido como eixo e baliza no desenvolvimento da capacidade competitiva das universidades. Estas competências, contudo, necessitam ser identificadas e desenvolvidas.

Neste sentido, não se entende que o “ser professor” é uma caminhada dirigida e conquistada pela mera disposição de realização que leva este profissional a empreender esforços de autodesenvolvimento. É louvável, porém insuficiente. A instituição necessita implantar ações focadas no desenvolvimento dessas competências fundamentais para que o professor melhore seu desempenho e agregue valor às instituições e a si próprio. É por esta ótica que este estudo proclama a necessidade de uma área de Recursos Humanos, estrategicamente orientada, que contribua para elevar a competitividade das universidades. Naturalmente que a realidade hoje encontrada nas universidades está longe dessa perspectiva. A área de RH é eminentemente operacional, mal desenvolvendo os subsistemas tradicionais. Portanto, ela pouco contribui para tornar sua instituição mais competitiva, até porque os próprios dirigentes não têm clareza deste potencial estratégico da área de RH.

Os resultados da análise fatorial mostraram que o apoio institucional é relevante enquanto um fator associado ao desenvolvimento das competências. Entretanto, os resultados da análise descritiva demonstraram que os professores apresentam uma fraca tendência à concordância de que este apoio realmente é propiciado.

Este estudo identificou algumas competências julgadas pelos próprios professores como fundamentais para o exercício da docência. Entretanto, é relevante fazer uma menção de que não basta ter estas competências para ser competente. Elas indicam apenas um potencial para se tornar competente. As competências precisam ser contextualizadas. Recorrendo-se ao conceito apresentado no referencial teórico, entende-se que deve haver uma entrega, seja na forma de desempenho distintivo, seja no atendimento dos resultados esperados pelos diferentes *stakeholders*. E para que essa entrega ocorra, construções cognitivas como saber pensar, agir, aprender, comprometer-se, saber assumir responsabilidades se fazem necessárias ao professor competente. Assim, pode-se depreender que se espera da função de RH o

desenvolvimento de políticas e práticas voltadas à formação das competências, em um sentido completo, ou seja, trabalhar no desenvolvimento das competências e na viabilização eficaz das entregas àqueles que dele esperam um resultado.

## 7.REFERÊNCIAS

- ABRH (coordenador Ênio Resende). **Evolução**, práticas e retrato atual de recursos humanos no Brasil. 1999.
- BABBIE, Earl. R. Métodos de pesquisa de survey. Belo Horizonte: UFMG, 1999
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, Greenwich, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- EHRlich, Clifford J. Human resource management: a changing script for a changing world. **Human resource management**. Spring, v.36, n.1, p.85-89, 1997.
- EVARD, Y. et alii. Market études et recherches em marketing, s. i. Editions Nathan, 1993.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- HAAS, Célia Maria. O exercício possível da docência interdisciplinar nas instituições Privadas de ensino superior. **Revista UNICSUL**, p.164-171, ago, 1998.
- HAIR, Joseph F. **Multivariate data analysis**. 5.ed Pearson, 1998.
- KULLOK, Maisa G. B. Um novo paradigma na formação de professores para o próximo milênio. **Revista UNICSUL**, p.6-24, ago, 1998.
- NISKIER, Arnaldo. **LDB: a nova lei de educação**. Rio de Janeiro: Consultor, 1996.
- PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SAMPAIO, Helena. **O setor privado no ensino superior no Brasil**. São Paulo: DCP da FFLCH – USP (tese de Doutorado), São Paulo, 1998.
- SCOZ, Beatriz J. A psicopedagogia na visão multidisciplinar e transdisciplinar. **Revista Psicopedagogia**. 15(39), UNICAMP, 1996.
- TRAMONTIN, Raulino. **Ensino Superior**: uma agenda para repensar seu desenvolvimento. Educação Brasileira. Revista do Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras. Vol. 18, número 36, jan/jul, 1996.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- VASCONCELOS, Maria Lúcia M. C. **A formação do professor de terceiro grau**. São Paulo: Pioneira, 1996.