



A ÓTICA DOS DOCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: O PAPEL DAS IES PRIVADAS NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS COMPETÊNCIAS

DANIELLE ALMEIDA OLIVEIRA
UNIGRANRIO
danielle_sobrinho@yahoo.com.br

RAFAEL DEOLINDO PEREIRA
UNIGRANRIO
rafael_deolindo@hotmail.com

PAULO CÉSAR DE ALBUQUERQUE MACEDO
UNIGRANRIO
pcamacedo@hotmail.com

Resumo

O artigo tem como objetivo apresentar a ótica dos docentes do curso de administração sobre o papel das IES privadas no desenvolvimento de suas competências. Foram realizadas entrevistas em profundidade com 10 (dez) professores dos cursos de graduação em Administração, atuantes em IES privadas no estado do Rio de Janeiro, com diferentes idades, tempos de atuação na docência do ensino superior, variadas cargas horárias de trabalho e que trabalham ou já trabalharam em mais de uma IES privada. A análise dos dados foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos apontaram que os treinamentos e capacitações oferecidas pelas IES privadas constituem maneiras profícuas para o desenvolvimento de competências docentes. Entretanto, revelou-se que o Coordenador de curso, elemento apontado como elo entre IES privadas e docentes, contribuem muito pouco para esse desenvolvimento e que os investimentos das IES ainda são ínfimos no que se refere a esse processo.

Palavras-chave: competências docentes; docente de Administração; IES privadas.

1. Introdução

De acordo com o MEC (2015), as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras podem ser públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público e são financiadas pelo Estado. Já as IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. No que diz respeito à classificação acadêmico-administrativa, as IES podem receber diferentes denominações: Universidades, Faculdades, Centros Universitários e Institutos Federais. A mais estrita, definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), é a Universidade. Trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual, apresenta requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral).

Para Junior e Muniz (2004) a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), que contempla da educação básica ao ensino superior, trouxe profundas transformações nas últimas duas décadas. Impulsionados pelas recomendações para o ensino superior do Banco Mundial e da United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO), as políticas públicas de governo no Brasil trataram de flexibilizar totalmente o processo de abertura de instituições privadas, que tiveram um crescimento notável e atualmente são responsáveis por cerca de 70% do total de matrículas no ensino superior do país.

Nesse contexto das IES privadas brasileiras, os cursos de graduação em Administração agregam o maior número de alunos matriculados. Conforme o Censo da Educação Superior elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) no ano de 2014, encontravam-se matriculados 801.936 alunos nos cursos de bacharelado em Administração. Isso representa 10% do universo de alunos matriculados em IES brasileiras. Ainda de acordo com o censo, 88% dos alunos matriculados nos cursos de bacharelado em Administração no Brasil estão em instituições privadas. Os números destacam a importância dos cursos superiores em Administração no país.

Para Kühn et al. (2013), a expansão do ensino superior no Brasil está exercendo considerável pressão sobre a formação de profissionais docentes, pois a disponibilidade de docentes preparados não cresce na mesma proporção da oferta de vagas. Nassif, Hanashiro e Torres (2010) enfatizam a necessidade de o professor desenvolver competências para acompanhar a demanda de informações, a introdução de novas tecnologias e ser parte integrante do processo de mudança instalado no setor educacional. Quanto ao professor universitário no campo da Administração, Nogueira e Bastos (2012) alertam quanto à sua preparação para enfrentar as possíveis mudanças no contexto geral e educacional e afirmam que para tais incertezas ainda não existe uma resposta imediata.

Para Vasconcellos (2009), é necessário inserir o debate sobre quem forma o docente universitário, pois essa formação não pode ser concebida como de responsabilidade exclusiva de pedagogos ou de docentes da área da educação. Villard e Vergara (2013) consideram que capacitar professores em IES e desenvolver-lhes as competências docentes, assim como sua aprendizagem, irá propiciar que reconheçam suas concepções epistemológicas, pedagógicas e outras diferentes das suas. Para as autoras, o desenvolvimento da competência docente lhes permitiria vislumbrar outras mais adequadas ao processo de ensino-aprendizagem para o atual perfil dos alunos e às necessidades da sociedade onde os docentes de administração operam.

Considerando a importância das IES privadas no ensino superior de Administração do Brasil, bem como da necessidade de desenvolvimento de competências nos seus docentes para o exercício da profissão, tendo em vista o papel que desempenham de mediador e facilitador do aprendizado e elemento indispensável para a formação técnica,

profissional, social e ética dos discentes, investigamos a ótica dos docentes do curso de administração sobre o papel das IES privadas no desenvolvimento de suas competências, de forma a contribuir para que tais instituições possam repensar sua atuação nesse processo.

Esse artigo está estruturado em cinco tópicos, incluindo esta parte introdutória. O segundo tópico foi dedicado à perspectiva teórica sobre o desenvolvimento de competências nos docentes dos cursos de Administração no contexto das IES privadas. No terceiro tópico são abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa. O quarto tópico refere-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa à luz da perspectiva teórica sobre o tema. No quinto tópico são apresentadas as considerações finais.

2. O desenvolvimento de competências nos docentes dos cursos de Administração no contexto das IES privadas

Para Zarifian (2008) competência é a inteligência prática de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transformam com mais força quanto mais aumenta a complexidade de tais situações. Fleury e Fleury (2000) definiram competência como um saber agir responsável e reconhecido, que mobiliza, integra, transfere conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e ao indivíduo. Para os autores, a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir; mobilizar recursos; integrar saberes múltiplos e complexos; saber aprender; saber se engajar; assumir responsabilidades; ter visão estratégica.

Perrenoud se refere à noção de competência como “uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações” (PERRENOUD, 2000, pag. 15). Para o autor, descrever uma competência equivale a evocar três elementos complementares: os tipos de situações que domina; os recursos que mobiliza; a natureza dos esquemas de pensamento que permitem a solicitação, mobilização e organização dos recursos pertinentes nas situações complexas e em tempo real. Lima, Zambroni-de-Souza e Araújo (2015) discutem que a noção de competência e seu significado de restituição do trabalho ao trabalhador, de reexercitar o poder de agir, de interferir nos destinos, de regular o trabalho, de poder modulá-lo segundo o perfil de cada trabalhador, é, sem sombra de dúvidas, o retorno à vida da subjetividade, sufocada por longo tempo na lógica taylorista. O modelo da competência se apresenta nesse momento com um potencial revolucionário.

Le Boterf (2003) ilustra a importância do contexto para a mobilização de conhecimentos ou capacidades em uma situação de trabalho, bem como que a competência só se manifesta na ação. A competência se constrói, portanto, na combinação de saber e contexto (saber agir); paralelamente, há a noção de querer agir e de poder agir (dependente das condições contextuais). O profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir. Nesse momento, aparecem, aqui, associados à competência, os aspectos cognitivos, afetivos e sociais inerentes à motivação humana. O saber agir pode ser desenvolvido de diversas formas, a exemplo da formação e do treinamento. O querer agir será estimulado principalmente por desafios. Já o poder agir será tornado possível por um contexto facilitador ou por atribuições.

A competência individual encontra seus limites no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. Os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para gerar competências (FLEURY; FLEURY, 2013). É a organização que permite unir a competência individual à competência coletiva. O capital de competências de uma empresa não se limita ao desenvolvimento das competências individuais de seus empregados. A competência coletiva é

uma resultante das competências individuais e emerge das trocas fundadas entre as pessoas. (ZARIFIAN, 2008; LE BOTERF, 2003).

Segundo Tardif (2000), os saberes profissionais dos professores provêm de diversas fontes, tais como conhecimentos disciplinares adquiridos na universidade; conhecimentos didáticos e pedagógicos oriundos de sua formação profissional; conhecimentos curriculares veiculados pelos programas, guias e manuais escolares; seu próprio saber ligado à experiência de trabalho. Um professor raramente tem uma teoria ou uma concepção unitária de sua prática; ao contrário, os professores utilizam muitas teorias, concepções e técnicas, conforme a necessidade. Sua relação com os saberes não é de busca de coerência, mas de utilização integrada no trabalho para o atingimento de diversos objetivos simultâneos.

Masetto (2012) corrobora que os professores universitários começaram a se conscientizar que ser docente exige capacitação própria, além do diploma de bacharel ou apenas o exercício da profissão; exige também aquisição de competências específicas, a exemplo da competência pedagógica, sendo necessário buscar meios de desenvolvimento pessoal. Slomski (2007) relata que a docência requer formação profissional para seu exercício: conhecimentos específicos ou, no mínimo, habilidades vinculadas à atividade docente para melhorar sua qualidade. Nesse sentido, a docência é uma atividade que demanda saberes próprios.

Para Rezende e Leal (2013) as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil enfrentam desafios tais como as regulamentações impostas pelo Ministério da Educação (MEC) e a necessidade de atender às demandas do mercado de trabalho, relacionadas a competências requeridas aos formandos. Nassif, Hanashiro e Torres (2010) corroboram que as exigências pregoadas pelos órgãos oficiais impulsionam a educação para a melhoria da qualidade, surgindo então a necessidade de repensar os papéis do ensino superior, dos educadores e dos procedimentos acadêmicos e administrativos em função do crescimento e da importância que a educação tem no mercado de trabalho.

De acordo com Slomski (2007), a maioria dos professores que atuam hoje na universidade não contou com a formação sistemática necessária à construção de uma identidade profissional para a docência. Embora lecionando, esses professores nem sempre dominam as condições necessárias para atuar como tais, considerando tanto no que se refere ao que é ser professor (formação), quanto ao exercício da profissão (condições para tal). Tais questões têm sido consideradas em vários países, tanto no âmbito dos processos de formação, como nas formulações das políticas de ensino superior. Há ainda a necessidade de se valorizar o ensino e a pesquisa na formação do professor universitário, uma vez que a docência universitária exige a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, tendo como produto a geração do conhecimento.

Nos cursos de graduação em Administração, por exemplo, pretendem-se formar competências profissionais e gerenciais nos alunos, futuros administradores que atuarão no setor público ou privado. No ensino da Administração, especificamente, o preparo do educador é relevante por se tratar de uma “ciência nova”, dinâmica e que diversas instituições buscam formar profissionais afinados com as novas tecnologias e ferramentas de gestão; em uma área que se propõe a formar profissionais capazes de intervir na condução de organizações e gerir pessoas, o resultado da ação docente no processo formativo merece atenção. Preparar o discente para essa realidade não deveria ser entendida como responsabilidade apenas do docente, mas também da instituição. Entretanto, o que se presencia, em diversas circunstâncias, é o comprometimento da ação docente pela falta de apoio e mecanismos que permitam uma atuação mais efetiva no processo de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, a implementação de ações contínuas de aperfeiçoamento docente deveria ser constante. (VILLARD; VERGARA, 2013; BAETA; LIMA, 2008).

3. Procedimentos metodológicos da pesquisa

A pesquisa teve como objetivo apresentar a ótica dos docentes do curso de administração sobre o papel das IES privadas no desenvolvimento de suas competências. Preliminarmente, foi realizado levantamento bibliográfico em livros e artigos em periódicos sobre o desenvolvimento de competências nos docentes dos cursos de Administração no contexto das IES privadas, relacionando os temas competência, competência do docente universitário e do docente de Administração no contexto das IES, a fim de construir um embasamento teórico que pudesse explicar o fenômeno estudado.

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa (CRESWELL, 2007). Foi realizada a análise de conteúdo, definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos de descrição do conteúdo das mensagens com indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011).

Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser considerada de campo. Foram realizadas entrevistas presenciais em profundidade, todas gravadas em áudio, com os sujeitos da pesquisa – professores de IES privadas que atuam nos cursos de graduação em Administração. Os informantes da pesquisa foram 10 (dez) professores dos cursos de graduação em Administração de IES privadas localizadas no estado do Rio de Janeiro, com diferentes idades, tempos de atuação na docência do ensino superior e variadas cargas horárias de trabalho. Na maioria dos casos, os professores trabalham ou já trabalharam em mais de uma IES privada.

Para a realização das entrevistas presenciais, foi utilizado um roteiro semiestruturado com perguntas abertas, que abordavam a trajetória do docente e de que forma entendiam o papel das IES privadas no desenvolvimento de suas competências. Para o tratamento e análise dos dados, as entrevistas foram transcritas integralmente, sendo adicionadas notas às transcrições. Através da análise dos relatos dos informantes da pesquisa, foi possível estabelecer categorias, identificadas *a posteriori*, que organizaram a análise e ajudaram a entender melhor o fenômeno estudado. Para demonstrar as competências docentes desenvolvidas, foram utilizados como referência o modelo de competências do docente do Ensino Superior e do professor Universitário, propostos por Mendonça et al. (2012) e Masetto (2012), respectivamente.

4. Apresentação e análise dos Resultados

Neste tópico, os depoimentos dos entrevistados foram interpretados com o objetivo de apresentar a ótica dos docentes do curso de administração sobre o papel das IES privadas no desenvolvimento de suas competências. Através da análise dos relatos dos informantes da pesquisa, foi possível estabelecer categorias, identificadas *a posteriori*, que organizaram a análise e ajudaram a entender melhor o fenômeno estudado.

4.1 Competências desenvolvidas através de treinamentos/capacitações proporcionadas pelas IES:

Essa categoria identificou o desenvolvimento de competências nos docentes de Administração através de treinamentos ou capacitações proporcionadas pelas IES privadas, tanto as que atuam bem como as que já atuaram. Le Boterf (2003) defende que a competência não pode se limitar a estabelecer uma lista de conhecimentos ou de saber fazer. O verdadeiro saber agir não se reduz ao saber fazer ou ao saber operar; é saber ir além do formalizado, solicitado. O saber agir pode ser desenvolvido de diversas formas, incluindo formação e treinamento.

Os docentes entrevistados relatam que os treinamentos / capacitações oferecidas pelas IES privadas contribuíram para o desenvolvimento da competência domínio pedagógico: conhecimento dos processos de ensino-aprendizagem, integração de disciplinas, compreensão da relação professor-aluno, planejamento educacional e o processo de avaliação e suas técnicas de feedback (MASETTO, 2012):

“Existia essa oficina e essa oficina normalmente era um fim de semana inteiro, sábado e domingo, retirado do ambiente de trabalho num hotel em algum lugar, hotel fazenda normalmente (...) então lá nessa oficina além do debate existia esse exercício em cima do que a gente ia praticar na sala de aula no semestre seguinte. Isso é uma forma que eu considero muito, muito válida de preparo”. (E5)

“Essa capacitação que nós tivemos, nós fizemos um curso de aperfeiçoamento entre os docentes, quer dizer, não eram profissionais externos dando o curso, era cada sábado um docente do curso que ministrava sua disciplina, fazia um relato da sua disciplina para que os outros conhecessem (...) isso foi uma oportunidade de crescimento, eu acho que aprendi muito nessa troca de experiência e nesse curso de capacitação, de aperfeiçoamento.” (E2)

“(...) agregou no aspecto moral e social que o professor tem que ter em relação ao corpo docente, agregou em determinados métodos e formas que o professor pode obter para avançar no desenvolvimento dos seus conteúdos, suas aulas, suas práticas”. (E10)

“Nós tivemos uma oficina para elaboração de questões que foi um ganho, porque até então para mim, elaborar a questão era mais para verificar o conhecimento do aluno (...) A partir dessa oficina que nós fizemos eu vi que posso utilizar várias formas de questões, e posso através dessas questões mensurar até que ponto os meus alunos estão tendo conhecimento” (E8)

“O treinamento que nós fizemos aqui, que é um treinamento em uma das áreas que a gente na verdade não desenvolve competências, a gente na verdade intui, que é justamente a área de avaliação. (...) o professor normalmente, não sabe o que está avaliando, não sabe como avaliar... então a minha capacitação aqui foi nessa área e que foi de extrema importância, mudou muito a minha ótica com relação à aluno, à medição de conhecimento”. (E3)

O entrevistado abaixo expressa que participar da concepção e elaboração de treinamentos para outros docentes também o ajudou a desenvolver competências docentes. Neste caso, identificou-se o desenvolvimento de competências de gestão: domínio de processos administrativos e a mobilização de subordinados e pares rumo aos objetivos grupais e organizacionais (MENDONÇA et al., 2012):

“Tem três anos eu acho, que eu estou participando de um laboratório que é focado nisso (...) eu passei a participar da elaboração dos treinamentos, então talvez eu tenha aprendido mais com a elaboração do que necessariamente com o treinamento, por ter participado dos bastidores, por ter participado de toda concepção do projeto, e isso, sim me acrescentou muito, mas aí tive a oportunidade de debater, de errar, de acertar, de verificar...” (E4)

A fala do docente a seguir demonstra o desenvolvimento de competências tecnológicas: domínio das tecnologias disponíveis na organização; domínio de tecnologias de informação e comunicação (MENDONÇA et al., 2012), tanto no contexto de educação à distância (EAD) como no curso presencial:

“(...) agora há muito pouco tempo fiz um curso sobre o EAD (...) eu não conhecia o sistema porque eu nunca tinha atuado com nenhuma ferramenta EAD, eu não conhecia o AVA (...) esse curso, foi um curso online que a gente fez, mas foi muito bom para conhecer toda essa área de ensino a distância...” (E1)

“A capacitação de tutoria (...) não só treina o professor nas habilidades técnicas da ferramenta, mas também as habilidades comportamentais (...) a gente discute, por exemplo, como se faz o uso da tecnologia na sala de aula, como você faz com o aluno que fica no whatsapp. Como você traz esse aluno, esse novo contexto. Você vai proibir? Como você vai gerenciar essa tecnologia na sala de aula? ”. (E6)

Os docentes abaixo relatam que, mesmo em um contexto específico que é o EAD, o treinamento recebido os estimulou a desenvolver competências interpessoais: relações em nível individual e grupal; capacidade de desenvolver e manter empatia (MENDONÇA et al., 2012):

“(...) um treinamento que foi muito mais um treinamento muito focado ao EAD e à tutoria (...) a gente discutia questões relacionadas à educação e sobre o papel do professor (...) para trabalharmos a necessidade do aluno que está cursando um curso a distância (...) para alertarmos para a emergência que o aluno tem sobre determinado contato com o professor, já que ele está a distância... ”. (E5)

“A forma de comunicação com o aluno (...) e é interessante porque tudo que eu aprendo nos treinamentos do online eu aplico no presencial. Ou eu trago a experiência do presencial para o online (...) por exemplo, eu não sou professor que fica mandando e-mail o tempo todo para o aluno, porque eu acho que “enche o saco” do aluno. Então essa foi uma informação que a gente recebeu no treinamento... ”. (E6)

Entretanto, observa-se que entre os docentes entrevistados não é unânime a opinião de que todos os treinamentos proporcionados pelas IES privadas podem auxiliar no desenvolvimento de competências, conforme os relatos a seguir:

“Nós fazíamos normalmente no retorno ou do recesso ou das férias, nós fazíamos normalmente 02 a 03 reuniões, e naquelas reuniões tentava-se criar ali um treinamento, mas que eu nunca considerei aquilo como treinamento, era uma tentativa. Mas era muito desestruturado... treinamento desestruturado ninguém aprende muita coisa... ”. (E3)

“Foram treinamentos que seriam mais palestras, e talvez tenha agregado pouco, por que na palestra não tem muita interação (...) o palestrante está falando lá, você fala: “Pô, legal...” mas às vezes você não sabe nem como implantar aquilo, não sabe nem por onde começar.” (E4)

De acordo com alguns dos entrevistados, a metodologia ou formato adotados em alguns tipos de capacitações e treinamentos oferecidos pelas IES privadas não proporcionou condições ou contexto adequando para o desenvolvimento de competências docentes.

4.2. O papel dos Coordenadores de IES privadas no desenvolvimento de competências docentes:

Para Vasconcellos (2009) o processo formativo do docente universitário é complexo e não pode ser considerado apenas de um ponto de vista. Todos os elementos relacionados ao trabalho docente e seu contexto institucional, social e político devem ser considerados na busca de alternativas ou propostas de formação. Dessa forma, entende-se que um outro elemento central para o desenvolvimento de competências nos docentes de Administração em IES privadas seja o Coordenador de curso. Marra e Melo (2003) denomina-os gestores universitários - docentes que exercem a atividade acadêmica juntamente com as atividades gerenciais; nesse grupo incluem-se os coordenadores de curso, corresponsáveis pelas respostas aos desafios parte acadêmica e administrativa das IES.

Para Marra e Melo (2003) os requisitos necessários para um gerente na universidade podem ser subdivididos em três grupos. O primeiro grupo enfatiza aspectos do relacionamento interpessoal; o segundo grupo refere-se às características e qualidades

peçoais; o terceiro grupo engloba as características profissionais do gestor. Um dos entrevistados aponta a importância do Coordenador para o grupo:

“(...) a liderança, no caso o coordenador, deve manter o equilíbrio (do grupo) (...) no sentido de através de reuniões, colocar os hábitos que todos devem ter, cooperação que todos devem ter entre si, para que alcance o melhor rendimento possível...”. (E10)

Entretanto, verifica-se que esse potencial agente na aquisição de competências docentes está frequentemente envolvido em questões meramente administrativas. Marra e Melo (2003) relatam que a universidade modela seus processos administrativos mediante condições geralmente desfavoráveis para os ocupantes dos cargos de chefia. Há excesso de burocracia, sendo necessário montar processos que trilharam longos caminhos, tomando muito tempo do gestor e tornando as decisões mais lentas. Os gestores têm a sensação de estar perdendo um tempo precioso que poderia ser aplicado em outra atividade. A fala do entrevistado a seguir corrobora com as considerações expostas pelos autores:

“(...) o Coordenador de um curso de Administração de uma Instituição privada acaba não tendo tempo para se preocupar com aspectos didáticos, ele acaba se preocupando: “ah, tem que ter o lançamento das notas, tem que ter o plano de ensino, tem que ter a bibliografia básica, complementar, tem que ter a avaliação...” e não sobra muito tempo para fazer esse papel da pedagogia universitária, para fazer esse papel da formação docente(...)”. (E2)

Os gestores universitários dedicam grande parte de seu tempo na resolução de problemas dos mais variados possíveis, que contemplam desde a esfera acadêmica-administrativa até problemas com docentes e discentes (MARRA; MELO, 2003). A fala desse docente entrevistado ratifica essa postura:

“(...) os contatos com a coordenação são muito restritos, por que primeiro, normalmente você vai procurar o coordenador quando você tem algum problema, quando está tudo bem, você não procura (...) Normalmente quando você procura ele está com quinhentas coisas, está todo cheio de tarefas para fazer, então ele não necessariamente vai ter o tempo que você gostaria que ele tivesse para falar com você (...) eu acho uma relação muito mais de cobrança”. (E4)

Geralmente os gestores universitários, para conciliar todas as atividades, aumentam o número de horas trabalhadas semanalmente, implicando muitas vezes em prejuízos pessoais. A função dos Coordenadores nas Universidades extrapola às relativas ao processo administrativo e frequentemente são feitas sem planejamento, imperando o imediatismo, a sensação de apagar incêndios e o improviso (MARRA; MELO, 2003; MARRA; MELO, 2005). O principal elo entre as IES e os docentes, elemento importante para o desenvolvimento de competências, encontra-se sobrecarregado e subaproveitado.

Baeta e Lima (2008) afirmam que é intervindo numa realidade que se constrói a cada dia, que os docentes da área de Administração atuam. Extrapolando os conhecimentos formais, adquiridos ao longo da vida acadêmica, contam com a própria competência para estabelecerem-se no mercado de trabalho e responderem às demandas discentes; o resultado da ação docente no processo formativo merece atenção.

Conclui-se que o Coordenador de curso, que poderia configurar-se no elo entre IES e docentes no desenvolvimento de competências, está subaproveitado, limitado a tarefas burocráticas e operacionais, destinado a cumprir apenas as exigências legais do curso, em detrimento ao docente.

4.3 O papel das IES privadas no desenvolvimento de competências docentes:

Para Rezende e Leal (2013) as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil enfrentam desafios tais como as regulamentações impostas pelo Ministério da Educação

(MEC) e a necessidade de atender às demandas do mercado de trabalho, relacionadas a competências requeridas aos formandos. Nassif, Hanashiro e Torres (2010) corroboram que as exigências pregoadas pelos órgãos oficiais impulsionam a educação para a melhoria da qualidade, surgindo então a necessidade de repensar os papéis do ensino superior, dos educadores e dos procedimentos acadêmicos e administrativos em função do crescimento e da importância que a educação tem no mercado de trabalho. Preparar o discente para essa realidade não deveria ser entendida como responsabilidade apenas do docente, mas também da instituição (BAETA; LIMA, 2008).

Foi possível constatar tais apontamentos dos autores ao analisarmos a fala de alguns dos docentes entrevistados:

“Eu acho que as IES precisam estimular mais (...) eu acho que no geral as IES ainda investem muito pouco... elas querem pegar o profissional pronto, tanto na questão da docência como na questão de mercado, e jogar na sala de aula e resolver o problema dela”. (E3)

“(...) eu poderia somente reforçar a importância da IES nesses trabalhos como oficinas, reciclagem, treinamentos e todas as outras atividades que ajudam a manter o profissional atualizado (...) está certo que o profissional, ele mesmo, precisa buscar o conhecimento (...) mas quando a Instituição oferece isso é um ganho para todos (...) mais atividades, mais oficinas que desenvolvam essas competências, eu tenho certeza que só vai somar para nós professores”. (E8)

“(...) eu acho que a instituição tem um papel importante nisso (...) Dependendo de como a instituição coloca para o professor que está no exercício de que ele eventualmente não está sendo um professor competente, isso pode despertar nele uma vontade de se corrigir ou isso pode colocá-lo mais para baixo ainda e torna-lo pior do que ele é (...) A instituição tem que ter um cuidado de trabalhar esse professor”. (E5)

Balachevsky e Holzhacker (2005) relatam que, até o início dos anos noventa, a política de ensino superior adotada no Brasil criou uma condição de verdadeiro apartheid institucional, onde o setor privado permaneceu quase inteiramente isolado do setor público, cada qual recrutando seus profissionais em mercados distintos, com exigências de qualificação diferentes: o setor público recrutava ex-alunos de universidades públicas, que tinham suas necessidades de qualificação profissional atendidas pelo sistema nacional de pós-graduação e o setor privado recrutava professores com nível mínimo de qualificação, sem nenhum contato com o sistema de pós-graduação montado no país e, portanto, sem identificação como os valores da academia. Isso é verificado na fala do entrevistado a seguir:

“A maioria das instituições do nível superior, pelo menos da minha época, que eu vinha trabalhando, ela tratava o docente de uma forma assim, como que eu posso dizer... mais mão de obra do que desenvolvê-lo na sua carreira. Então eu não tive oportunidade de numa instituição de nível superior ter um desenvolvimento internamente, para me aprimorar e engrandecer na minha profissão”. (E10)

De acordo com esses entrevistados, é de suma importância que as IES colaborem no desenvolvimento de competências de seus docentes; os investimentos feitos por essas Instituições são ínfimos ou em alguns casos inexistentes. Se considerarmos que o setor privado responde cada vez mais pela formação da maioria de nossos estudantes do ensino superior, torna-se relevante as preocupações com a formação do docente nas IES privadas (BALACHEVSKY; HOLZHACKER, 2005). O que se constata a respeito de boa parte dessas Instituições são cobranças sem que sejam oferecidos subsídios e suporte para que os docentes possam ampliar seu aprendizado e suas competências.

Villard e Vergara (2013) consideram que capacitar professores em IES e desenvolver-lhes as competências docentes, assim como sua aprendizagem, irá propiciar que reconheçam suas concepções epistemológicas, pedagógicas e outras diferentes das suas. Para

as autoras, o desenvolvimento da competência docente lhes permitiria vislumbrar outras mais adequadas ao processo de ensino-aprendizagem para o atual perfil dos alunos e às necessidades da sociedade onde os docentes de administração operam.

5. Considerações Finais

Os resultados obtidos por meio das entrevistas possibilitaram apresentar a ótica dos docentes do curso de Administração sobre o papel das IES privadas no desenvolvimento de suas competências. As IES podem contribuir para o desenvolvimento de competências nos docentes através de treinamentos e capacitações oferecidas. A pesquisa revelou que tais atividades contribuíram para o desenvolvimento das competências: domínio pedagógico, competências tecnológicas (no contexto EAD), interpessoais e até mesmo competências de gestão. A maioria dos entrevistados, 08 (oito) dentre os 10 (dez), alegaram ter desenvolvido competências docentes dessa forma, que demonstrou ser muito profícua. Destaca-se também que os docentes entrevistados que não consideraram essa uma forma de desenvolvimento de competências alegaram que a metodologia ou formato adotados em algumas capacitações e treinamentos proporcionados pelas IES privadas não ofereceu condições para tal.

A pesquisa também apontou um elemento que poderia ser fomentador para o desenvolvimento de competências docentes: os Coordenadores de curso das IES privadas. Alguns docentes entrevistados apontaram que ele poderia configurar-se no elo entre IES e docentes nesse processo. Porém, constatou-se que o Coordenador de curso geralmente está sobrecarregado pelos aspectos burocráticos da função, cumprindo apenas as exigências legais do curso e colocando em segundo plano a interação com os docentes, que poderia constituir-se em um contexto adequado para o desenvolvimento de competências.

Para finalizar, a maioria dos entrevistados relatam que não há preocupação por parte das IES privadas em desenvolver competências nos docentes. O que é preocupante e desestimulante, tendo em vista que os docentes atuam em um ambiente de ensino cada vez mais exigente e dinâmico. De acordo com alguns entrevistados, é de suma importância que as IES privadas colaborem para o desenvolvimento de competências de seus docentes, mas que os investimentos feitos por essas Instituições ainda são ínfimos ou inexistentes. O que é feito por boa parte delas são cobranças sem que sejam oferecidos subsídios e suporte para que os docentes possam ampliar seu aprendizado e suas competências. Os docentes apontaram que também deve ser atribuído às IES privadas a responsabilidade de desenvolver competências em seus docentes, e não apenas a estes.

Referências

BAETA, Adelaide Maria Coelho; LIMA, Reginaldo de Jesus. Formação Docente e Competências: Componentes do Processo de Gestão Estratégica. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 5, n. 1, p. 37-51, 2008.

BALBACHEVSKY, Elisabeth; HOLZHACKER, Denilde Oliveira. **A profissão acadêmica no Brasil: evolução nos últimos 10 anos**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da USP, 2005. Disponível em: <<http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt0502.pdf>>. Acesso em mar-2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra -cabeça caleidoscópico da indústria brasileira** . 3. ed., 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Em busca da competência. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, v. 1, ANPAD, 2000. **Anais...** ANPAD, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO24.pdf>. Acesso em: fev-2015.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira INEP. Disponível em <http://sistemascensosuperior.inep.gov.br/censosuperior_2011/> Acesso em: 26-10-14 às 23:33 hs.

JUNIOR, Annor da Silva; MUNIZ, Reynaldo Maia. A Regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA LATINA, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2004. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35596/Annor%20da%20Silva%20Junior%20-%20A%20Regulamenta%C3%A7%C3%A3o%20do%20Ensino%20Superior%20.pdf?sequence=4&isAllowed=y>>. Acesso em: jun-2014.

KÜHL, Marcos Roberto et al. O valor das competências docentes no ensino da Administração. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 783-799, 2013.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 4, p. 1223-1238, 2015.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 27, 2003. **Anais...** EnANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/2003_GRT1135.pdf>. Acesso em Mar-2016.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MASETTO, Marcos Tarcísio. **Competência pedagógica do professor universitário**. 2ª edição revisada. São Paulo: Summus, 2012.

MENDONÇA, José Ricardo Costa et al. Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. In: FÓRUM DE GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR NOS PAÍSES E REGIÕES DE LÍNGUA PORTUGUESA – FORGES:

“Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa”, 2012. **Anais...** 2012, p.1-15. Disponível em: <[http://aforges.org/conferencia2/docs_documentos/Paralela_3/Mendonca_Jose_et_al_\(Brasil\).pdf](http://aforges.org/conferencia2/docs_documentos/Paralela_3/Mendonca_Jose_et_al_(Brasil).pdf)>. Acesso em: maio-2015.

Ministério da Educação MEC. Disponível <http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html>. Acesso em: jan-2016.

Ministério da Educação MEC. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=86> Acesso em: 16-10-14 às 22:10 hs.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TORRES, Rosane Rivera. Fatores que influenciam na percepção das competências para o exercício da docência. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 44, p. 364-379, 2010.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei; BASTOS, Fabrício César. Formação em Administração: O gap de competências entre alunos e professores. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 221-238, 2012.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artmed, 2000.

REZENDE, Mirelle Gonçalves de; LEAL, Edvalda Araújo. Competências Requeridas dos Docentes do Curso de Ciências Contábeis na Percepção dos Estudantes. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 2, 2013.

SLOMSKI, Vilma Geni. Saberes e competências do professor universitário: contribuições para o estudo da Prática Pedagógica do Professor de Ciências Contábeis do Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 87-103, 2007.

TARDIF, Maurice. Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários. **Revista brasileira de educação**, v. 13, n. 5, 2000.

VASCONCELLOS, Maura Maria Morita. A universidade e a formação de seus docentes: alguns apontamentos. **Reflexão e Ação**, v. 17, n. 2, p. 164-180, 2009. Disponível em <<http://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/1058/833>>. Acesso em: nov-2014.

VILLARD, Beatriz Quiroz; VERGARA, Sylvia Constant. Aprendizagem Docente na Prática do Ensinar em Cursos de Graduação em Administração: Explorando o Cotidiano em Instituições de Ensino Superior. In: XXXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EPQ1054.pdf>. Acesso em: mai-2014.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski - 1ª edição - 3º reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

