



## **Decisões Acerca do Desenvolvimento Docente no Ensino Superior: Caso de Ensino**

Magela Duarte Just, Elaine Taufer, Claudete Batistella, Julio Cesar Ferro de Guimarães

### **RESUMO**

As Instituições de Ensino Superior no Brasil (IES) são organizações que visam ter um diferencial competitivo no mercado brasileiro, especialmente após o acirramento da oferta de cursos de ensino superior. Para tanto, as políticas e práticas gerenciais têm sido implementadas nas IES, a fim de torná-las competitivas. Diante deste panorama, decorre a necessidade de o setor de Gestão de Pessoas aprimorar as ferramentas para avaliar e desenvolver os docentes para que detenham as competências para execução de seu trabalho. Nesse sentido, pensar na avaliação, formação e desenvolvimento dos docentes universitários, tornou-se uma reflexão necessária pela direção e Gestão de Pessoas, já que se trata de uma categoria profissional que possui características singulares e papel fundamental nas IES. A partir destas percepções, surgiu o interesse em implantar uma metodologia que acompanhasse as necessidades da Instituição. O objetivo deste caso de ensino consiste em proporcionar a reflexão e promover a discussão sobre a implementação de um modelo de Gestão de Pessoas que dê sustentação estratégica para o desenvolvimento de docentes na IMED, Passo Fundo (RS).

**Palavras-chave:** Ensino Superior. Desenvolvimento Docente. Avaliação. Formação.

## **1 INTRODUÇÃO**

As Instituições de Ensino Superior (IES), principalmente na iniciativa privada, estão promovendo diversas transformações no sentido de profissionalização da gestão. As IES privadas são organizações que buscam um diferencial competitivo no mercado brasileiro, especialmente devido ao aumento da concorrência na oferta de cursos de Ensino Superior.

Diante disso, políticas e práticas de gestão têm sido implementadas nas IES, para torná-las competitivas. Mas, como se tratam de diferentes contextos, essas políticas e práticas podem demandar adaptações. O contexto educacional é regido por diferentes órgãos, tais como o Ministério da Educação (MEC) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Além destes órgãos, há o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), um método pelo qual é avaliado o rendimento dos alunos dos cursos de graduação, ingressantes e concluintes, em relação aos conteúdos programáticos dos cursos em que estão matriculados.

Este contexto tem exigido a criação de metodologias para avaliar o ensino oferecido pelas instituições. Trigueiro (1999) afirma que a definição de um método de avaliação das IES que garanta quesitos mínimos de qualidade do ensino, mobiliza governos, instituições de cooperação internacional, instituições educacionais, acadêmicos, entidades de classe e as diferentes mídias. Freitas (2004) salienta que um sistema de avaliação das IES pode ser usado como uma alternativa para monitorar as informações relativas a estas instituições e assegurar que a qualidade do ensino fornecida por elas atenda aos padrões recomendados.

Frente a todas essas perspectivas, a IMED, uma instituição de Ensino Superior privada, localizada na cidade de Passo Fundo (RS) foi fundada em 2004, devido ao empenho e a visão empreendedora do seu sócio proprietário. Com uma história considerada curta, porém caracterizada pelo empreendedorismo, excelência acadêmica e inovação, a IMED vem, desde 2010, profissionalizando a sua gestão, por meio de planejamento estratégico, com a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), gestão orçamentária e gestão estratégica de Gestão de



Pessoas. No ano de 2013, a IMED buscou qualificar os subsistemas de Gestão de Pessoas para o quadro docente e se deparou com várias alternativas para avaliar e desenvolver seus docentes.

Nesse sentido, pensar na avaliação, formação e desenvolvimento dos docentes universitários, tornou-se uma reflexão necessária pela direção e Gestão de Pessoas, já que se trata de uma categoria profissional que possui características específicas, de fundamental importância na IES. A partir destas percepções, surgiu o interesse em implantar uma metodologia que acompanhasse as necessidades da Instituição. O objetivo deste caso de ensino consiste em proporcionar a reflexão e promover a discussão sobre a implementação de um modelo de Gestão de Pessoas que ofereça uma sustentação estratégica para o desenvolvimento de docentes em uma IES privada do Norte do RS.

## 2 DESCRIÇÃO DO CASO

No ano de 2001, um jovem mestre na área de Direito volta a Passo Fundo, após a conclusão do Mestrado em Santa Catarina e, junto com mais dois colegas da área, analisam o mercado de educação na cidade de Passo Fundo (RS). Constatam que havia uma demanda em relação a pós-graduação na área de Direito, que atendesse às expectativas dos advogados da cidade. Diante deste cenário, iniciaram o Instituto de Pesquisa e Estudos Jurídicos / IPEJUR.

No ano de 2002 foi criado o Complexo de Ensino Superior Meridional (CESME), sociedade civil mantenedora da Faculdade IMED e, neste mesmo ano, protocolou-se o projeto de credenciamento da IMED e autorização do curso de Direito, no Ministério da Educação (MEC).

Em 2003, foram ofertados, para a comunidade de Passo Fundo e Região, cursos de Pós-Graduação Lato Sensu na área de Direito. Em 2004, finalmente, a IMED é credenciada pelo MEC, que autoriza o primeiro curso de Graduação em Direito. Seu principal sócio, com visão empreendedora, cria uma faculdade com a missão de proporcionar um centro de excelência acadêmica na formação de sujeitos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem.

Nos anos de 2005 e 2006, diante de um cenário promissor, são protocolados os projetos dos cursos de Administração, Sistemas de Informação, Psicologia e Gestão Pública junto ao Ministério da Educação. No final de 2006, os respectivos cursos foram autorizados para comercialização. Devido à boa aceitação dos cursos, a Faculdade depara-se com a necessidade de ampliação e, em 2007, negocia um terreno de 2.221 m<sup>2</sup> para a expansão de suas instalações físicas.

Com a necessidade de profissionalizar a sua gestão, no ano de 2008, a IMED implanta o planejamento estratégico, com a revisão e renovação do Plano de Desenvolvimento Institucional, para o período 2009 – 2013. Também neste ano, inicia a construção de novas instalações físicas e realiza o protocolo do processo de autorização dos cursos de Arquitetura e Urbanismo e de Odontologia.

Nos anos de 2009 e 2010 são autorizados os cursos de Arquitetura e Urbanismo e Odontologia e, além disso, é realizado o credenciamento Institucional junto ao Ministério de Educação (MEC), com conceito 4, em uma escala de 1 a 5.

Para dar continuidade no processo de profissionalização, a Faculdade começa a fazer investimento na área de Tecnologia da Informação, substituindo o sistema de gestão pelo *Enterprise Resource Planning* (ERP), da TOTVS.

Ainda em 2010, é iniciada a oferta de cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, na cidade de Porto Alegre, ampliando sua atuação no Estado.

Em 2011, a IMED foi a 5ª melhor Faculdade do Rio Grande do Sul e a 50ª no Brasil e inaugura o novo prédio, que contempla o Centro de Convivência, 24 salas de aula, área administrativa e garagens.



No ano de 2012 é realizada a Conversão da IMED em Sociedade Anônima de Capital Fechado (S/A) e é inaugurado mais um prédio, contando com novas salas de aula, centro administrativo, nova Biblioteca e Central de Atendimento.

Neste mesmo ano, a Faculdade conquista o selo “Melhores Empresas para Trabalhar”, publicado pela revista Amanhã. A IMED ficou em 14ª posição entre as empresas do Rio Grande do Sul que empregam até 999 funcionários. Também em 2012, houve a autorização do curso de Engenharia Civil.

Diante do crescimento acentuado, no ano de 2013, a IMED adquire outro lote urbano, de 575,90 m<sup>2</sup>, constrói o prédio destinado às Práticas de Odontologia e inaugura o Centro Desenvolvimento Empresarial (CDE).

De forma inédita na cidade de Passo Fundo, a IMED aprova o primeiro Mestrado Acadêmico nas áreas de Direito e Administração. Também, pela primeira vez, a IMED é vencedora no Prêmio Top Ser Humano, pela Associação Brasileira de Recursos Humanos ABRH-RS, com o *case* do programa Acelerar – Desenvolvendo para Superar e, pelo segundo ano consecutivo, a IMED integra o grupo das melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul, através de pesquisa realizada pela Revista Amanhã em parceria com o instituto *Great Place to Work* (GPTW). A IMED ficou em 12º lugar. Em 2013, a Instituição também recebeu o prêmio na categoria escolaridade, devido a 82% dos funcionários possuírem diplomas de Graduação ou Pós-Graduação.

Em 2014, inaugura o novo prédio, com 3.297,60 m<sup>2</sup> e tem autorizados os cursos de Graduação em Medicina e Engenharia Mecânica. No ano de 2015, a IMED recredencia o curso de Graduação em Arquitetura e Urbanismo, com conceito 5, nota máxima pelo MEC e adquire mais um terreno de 42 hectares para a construção do Campus IMED Passo Fundo. Novos prédios, que contemplam os laboratórios práticos dos cursos de Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil e Engenharia Mecânica, são construídos. Também neste ano, é dado início à primeira turma do IMED *Language Center* (ILC), que oferece curso de inglês gratuito para todos os profissionais e alunos da graduação da IMED, estes últimos ingressantes a partir de 2016. Continuando o ciclo expansionista, tem aprovado o Mestrado Acadêmico na área de Arquitetura e Urbanismo. Para finalizar o ano, é premiada, pelo quarto ano seguido, entre as melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul, pela Revista Amanhã, parceira do GPTW.

Uma história de sucesso que, em 2016, conta com campi nas cidades de Passo Fundo e Porto Alegre, dispondo de cursos de graduação altamente conceituados em avaliações do MEC. Especializações e MBAs, certificados, também preparam profissionais e líderes em seus segmentos, resultado de modernos projetos curriculares e inovadoras metodologias de ensino, que capacitam o aluno a pensar além do seu contexto, resultando em altos índices de empregabilidade.

A consolidação acadêmica da IMED passa por seus inovadores programas de Mestrado e Doutorado em áreas estratégicas, responsáveis por elevar seu corpo docente ao nível das melhores instituições do país. As Políticas de Pesquisa são estruturadas, estimulando a inserção dos alunos na iniciação científica; valorizando e viabilizando o desenvolvimento de projetos interdisciplinares; constituindo mecanismos de ampliação da internacionalização por meio de convênios com as principais instituições de ensino do mundo, bem como o fomento à pesquisa, a partir de critérios de qualidade e relevância científica e social.

Em 2016, a IMED conta com 356 profissionais (129 técnico-administrativos e 227 docentes), 3.081 alunos de graduação, 1.475 alunos de pós-graduação lato sensu em Passo Fundo, 480 alunos de pós-graduação lato sensu em Porto Alegre e 86 alunos de pós-graduação stricto sensu.



## 2.1 COMO DESENVOLVER O DOCENTE?

A IMED acredita que, mais do que qualquer outro fator, a experiência e as competências dos seus profissionais decidirão o sucesso da Instituição. Portanto, é de suma importância a maneira como estes são tratados e o tratamento que cada um dá ao outro dentro da Instituição. Prova disto é o fato da IMED ter sido reconhecida, durante quatro anos consecutivos, como uma das Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul – GPTW e ter recebido o Prêmio Top Ser Humano, na Categoria Empresa, em 2013 da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH).

O DNA empreendedor da instituição também se faz presente nas ações direcionadas para o investimento no seu ativo mais importante: as pessoas. Assim, por representar um segmento importante, tendo uma parcela cada vez maior no desenvolvimento dos profissionais que coloca no mercado, tornou-se necessário o desenvolvimento dos docentes, para que garantam e sustentem uma vantagem competitiva no mercado de ensino superior.

Surge então, a necessidade de uma gestão como mecanismo para identificar e desenvolver os conhecimentos e habilidades necessárias nos docentes para a realização de suas atividades de trabalho.

Diante disso, a coordenação de Gestão de Pessoas apresentava, para debates internos, junto à Direção Executiva, a necessidade de uma metodologia que trabalhasse o profissional como um todo, buscando seu desenvolvimento e proporcionando um plano de carreira mais bem definido e com regras claras.

Dentro de uma linha do tempo em relação aos processos de gestão de pessoas, buscam-se opções que possam atender o grande aumento no quadro de profissionais, principalmente docentes, e a necessidade de realizar melhores práticas relacionadas à gestão destes, de forma que a aplicação seja sistêmica e aplicável a ou seja, para todos os profissionais da IMED.

A direção executiva e a coordenação de Gestão de Pessoas teriam que decidir, para então profissionalizar e dar conta do crescimento. A partir da decisão de implementar um modelo de gestão de pessoas, a IMED poderá utilizar algumas alternativas de estratégias, como por exemplo:

- a) desenvolver internamente um modelo de avaliação de desempenho para o quadro docente, com baixo custo e conforme os conhecimentos de seus profissionais.
- b) buscar no mercado opções que atendam o grande aumento no quadro de profissionais, principalmente docentes, e a necessidade de realizar melhores práticas relacionadas à gestão de pessoas, com base em competências, que abrangesse os subsistemas de RH: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Gestão da Performance, Carreira e Sucessão, e que a aplicação fosse de forma sistêmica, ou seja, para todos os profissionais da IMED.
- c) criar um Programa de Desenvolvimento Docente com o objetivo de promover ações de aperfeiçoamento e qualificação, por meio de capacitações e oficinas, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências dos docentes.

## 3. NOTAS DE ENSINO

### 3.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Este caso de ensino foi elaborado para aplicação em cursos de graduação e pós-graduação, nas disciplinas de Gestão de Pessoas, Tomada de Decisão, Comportamento Organizacional e Gestão Educacional.



### 3.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Com a análise do caso da IMED, será possível abordar e refletir sobre vários temas relacionados ao processo de aprendizagem. Este caso de ensino pode ser utilizado para que o estudante desenvolva capacidades de:

- a) tomar decisões relacionadas ao desenvolvimento dos profissionais da instituição;
- b) escolher a melhor estratégia, de acordo com o tamanho e contexto da IES;
- c) analisar as alternativas de mercado e as internas, bem como as vantagens e/ou desvantagens da escolha e adoção das alternativas;
- d) propor práticas inovadoras em gestão de pessoas no Ensino Superior, exigida dos líderes de IES empreendedoras, bem com uma capacidade adaptativa para da empresa em reagir as mudanças de contexto;
- e) analisar e discutir sobre a gestão por competências, formação e avaliação docente;
- f) relacionar o alinhamento das estratégias da Gestão de Pessoas à estratégia organizacional, no contexto do caso;
- g) discutir o papel dos docentes no cenário descrito e os reflexos de seu desenvolvimento para a educação como um todo.

### 3.2 SUGESTÕES DE QUESTIONAMENTOS PARA DISCUSSÃO EM SALA DE AULA

1) dentre as opções estratégicas disponibilizadas, quais os diretores da Instituição deveriam escolher? Justifiquem a decisão:

- a) implantar o modelo de Avaliação de Desempenho;
- b) implementar um modelo de Gestão por Competências;
- c) criar um Programa de Desenvolvimento Docente;

2) Diante da decisão tomada, quais os reflexos/resultados para a Instituição e para os docentes?

3) Quais as implicações legais que a Gestão de Pessoas deve considerar no processo de avaliação dos docentes?

4) Quais o papeis dos docentes, na atividade profissional e no contexto das IES?

### 3.3 SUGESTÃO DE PLANO DE AULA

É recomendado que os temas Avaliação de Desempenho, Gestão por Competências e Desenvolvimento Docente, assim como empreendedorismo e estratégia organizacional sejam discutidos previamente em aula, para que os alunos adquiram conhecimentos das temáticas abordadas no caso de ensino, já que os mesmos precisarão exercitar a tomada de decisões estratégicas, tomando como base os conceitos e conteúdos trabalhados em aula. Recomenda-se que o caso de ensino seja utilizado a partir do momento intermediário da aula, até o seu final.

Sugere-se, ao professor que conduzirá a atividade em sala de aula, a configuração descrita na Tabela 1, que terá duração estimada de 3 horas.

Tabela 1 – Distribuição do tempo para aplicação do caso de ensino

Apresentação do caso de ensino com as possibilidades para a análise do caso.	1h30min
Discussão do caso de ensino em grupos de, no máximo, 5 alunos.	30 min
Apresentação das decisões em plenária, com discussão mediada pelo professor.	1h

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).



### 3.4 DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

Sugere-se que o professor, ao aplicar o Caso de Ensino, promova a leitura e discussão em sala de aula, portanto os seguintes passos podem ser seguidos:

- a) inicialmente, o professor deve explicar os objetivos da atividade a ser realizada;
- b) na sequência, realizar a distribuição dos alunos em grupos com até cinco componentes;
- c) solicitar que os alunos façam a leitura individual, em sala de aula, do Caso de Ensino (Introdução, Decisões acerca do desenvolvimento docente no ensino superior e o dilema: como avaliar os docentes);
- d) após a leitura, sugere-se ao professor, para ampliar e reforçar o entendimento dos alunos, realizar uma apresentação interativa do Caso, ressaltando e questionando os alunos a respeito dos principais elementos históricos, do contexto e das situações que os gestores estão vivenciando. Desta forma, os alunos são estimulados para que haja entendimento compartilhado da realidade exposta;
- e) cumprida essa etapa, os alunos deverão iniciar a discussão nos pequenos grupos e responder às questões do Caso (Sugestão de Questionamentos para a Discussão). As respostas dos alunos devem levar em consideração as opiniões de todos os componentes do grupo, no entanto, é imprescindível a utilização do referencial teórico disponibilizado no Caso (possibilidades para análise do caso), pois as respostas às questões devem unir elementos teóricos com a prática. O professor pode, dependendo dos objetivos de aprendizagem que deseja alcançar com a aplicação do Caso, uma metodologia ativa de aprendizagem, elencar para a discussão apenas alguns dos questionamentos sugeridas no Caso;
- f) as respostas elaboradas devem ser entregues ao professor, por escrito. Sugere-se a discussão em grupo das respostas, para que haja o compartilhamento do conhecimento, no entanto, um proveito maior é obtido se cada aluno escrever a sua resposta. Com esta prática, o aluno pode expressar o conhecimento obtido pela escrita, materializando-o;
- g) por último, o professor promove, no encerramento da atividade, um debate em plenária, possibilitando aos alunos expressar-se e disseminar as diversas soluções encontradas para a mesma situação problema.

Observa-se que, na avaliação das respostas, o professor deve levar em consideração a fundamentação teórica e o grau de profundidade com que os alunos as elaboraram. Desta maneira, a avaliação do Caso de Ensino pretende identificar e desenvolver a habilidade do aluno para encontrar soluções conjuntas, relacionando as decisões tomadas ao resgate teórico da área de Administração e Educação.

### 3.5 OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais e análise documental, seguindo os ensinamentos de Bardin (2009) aplicados a pesquisas qualitativas, a qual preconiza a utilização de diversas fontes de informações para a Análise de Conteúdo. As entrevistas foram realizadas com um diretor e um representante da Gestão de Pessoas da IMED, conduzidas pelos autores, com duração média de 45 minutos, durante o mês de junho de 2016 e são reais. Dados secundários foram coletados em documentos institucionais, disponibilizados impressos e, online, no site da mesma. Ainda, em artigos e textos publicados sobre os temas.



Destaca-se que a direção da Faculdade Meridional IMED permitiu a utilização dos dados e uso da marca neste Caso de Ensino, no intuito de contribuir com o desenvolvimento da aprendizagem por meio do exemplo vivenciado pelos gestores da IES.

## **4 ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE**

### **4.1 ALTERNATIVA 1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é referida por Brandão e Guimarães (2001), como uma forma sistemática de avaliar o desempenho do indivíduo no exercício da função e da indicação do potencial de desenvolvimento no futuro, avaliando o valor, a excelência e as qualidades da pessoa. Sua finalidade é garantir que o trabalho desempenhado na instituição, através de cada um dos seus integrantes, apresente conformidade com o que é esperado pela mesma, como realização coletiva.

No contexto do modelo de Gestão de Pessoas, a abordagem sobre a ferramenta de avaliação de desempenho fortalece o conceito de competência adotado por Pereira (2008) como “característica da personalidade do indivíduo que o torna competente ou competitivo dentro de seu espaço de responsabilidades”. Dessa forma, a avaliação de desempenho é uma ferramenta de auxílio funcional e institucional que determina a importância dos deveres associados às funções (DUTRA, 2001).

O início da aplicabilidade da Avaliação de Desempenho inclui a coleta de dados relativos às competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades, associadas ao perfil funcional. Do mesmo modo, deverá identificar as necessidades de capacitação e estabelecer os meios de eliminação das possíveis divergências para impulsionar a melhoria de qualidade de vida dentro da instituição (DUTRA, 2001; FLEURY, 2002). Visto que a mesma atrela os saberes e os fazeres docentes, de forma que a resultante deste processo seja a melhoria da qualidade do ensino e dos serviços prestados.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento que determina a importância dos trabalhos executados, sendo um método de análise gerencial capaz de identificar as causas dos desempenhos deficientes. Assim, possibilita o estabelecimento de uma participação ativa do profissional em busca da maximização dos resultados de seu trabalho, dentro do foco institucional. Sua implantação possui qualificação positiva quando promove estímulo e motivação (DUTRA, 2001; FLEURY, 2002).

Essa perspectiva de avaliação permite a descoberta de como adquirir e aprimorar seus conhecimentos, “fundamental para expressão individual”. Um bom acompanhamento da aplicação dessa ferramenta faz o indivíduo ampliar sua competência além da técnica, mas principalmente em relação às competências comportamentais, pois aprende a lidar com as adversidades profissionais, inerentes a qualquer instituição, constituindo-se assim um desafio para o sucesso profissional individual (PEREIRA, 2008).

No caso das Instituições de Ensino Superior, o Ministério da Educação compreende a avaliação docente como um processo dinâmico, cabendo às instituições a concepção e adequação de seus procedimentos e instrumentos de avaliação nos diferentes contextos da atuação docente.

### **4.2 ALTERNATIVA 2 - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Competência é um tema recorrente na administração e existem várias definições e sugestões de políticas para promovê-la. Carbone et al. (2005) definem competência, não apenas a partir da junção de concepções das correntes norte-americana e francesa como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados necessários para o exercício de



determinada atividade, mas como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações, decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Carbone et al. (2005) afirmam que muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos níveis individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Segundo estes mesmos autores, ao implantar um modelo de gestão por competências a empresa induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade do trabalho e para o crescimento sustentável da empresa. Com esse modo de gestão, busca-se a aproximação máxima das competências existentes na organização com as que são necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

O modelo de Gestão por Competências não exclui a utilização concomitante de outros modelos, como, por exemplo, o modelo de gestão por objetivos, mas agrega novas ferramentas e enfoque de como fazer a Gestão de Pessoas (GP) de forma ainda mais efetiva e saudável para a empresa e empregados (ZARIFIAN, 2001). O modelo de competência deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização. A gerência e os profissionais da GP precisam dedicar tempo importante para as necessidades da organização acerca da implantação do modelo baseado em competências, adicionando elementos novos como: comunicação; troca e resistência da gerência (GANGANI et al., 2006).

Para ser bem-sucedida a implementação do processo de gestão por competências, os gestores de GP precisam enfrentar com afincos alguns possíveis desafios durante o processo. A aplicação de novos modelos de gestão gera transformação cultural para lidar com fatos e dados. Em alguns casos essa transformação significa mudança radical nas práticas de gestão. Por isso, é provável que surjam resistências. Novas metodologias estão relacionadas com mudanças e, nas organizações, as pessoas encaram de diferentes formas essa questão (ORSI et al., 2006).

Dessa forma, há uma necessidade da organização em disseminar, entre gestores e colaboradores, os benefícios da incorporação de uma gestão voltada para o desenvolvimento da competência de todos os envolvidos. Com isso, a implantação da Gestão de Pessoas com base em competências significa uma série de vantagens, tanto para a empresa como para os funcionários (AMORIM, 2011).

Neste sentido, a gestão por competências constitui-se em um desafio para qualquer instituição que a desejar implantar, devido às mudanças organizacionais que impõe. A liberdade de operar ao nível das competências dos indivíduos exigirá da instituição, como contrapartida natural, dar as condições tanto para a evolução dos profissionais, quanto para a efetivação dos resultados dessa evolução.

#### 4.3 ALTERNATIVA 3 - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DOCENTE (PDD)

As instituições de ensino superior são organizações complexas que têm passado por processos de adaptação e reestruturação, nos quais o desenvolvimento do docente é considerado apenas um de tantos desafios. Ainda, destaca-se que, a maioria dos docentes tem a sua formação centralizada na área específica do bacharelado, sem qualquer atividade ou disciplina curricular que os preparem para atuação na docência do ensino superior (UCSA, 2012). Perim et al. (2009) defendem que há necessidade de subsídios institucionais para que seja desenvolvido o docente, tanto na área do conhecimento técnico-científico, como no processo de ensino e aprendizagem.

Teoricamente, no contexto das instituições de ensino superior, a formação de professores deveria ser vista como um processo sistemático e organizado, sendo desenvolvido de maneira contínua através do relacionamento interpessoal vivenciado e do exercício continuado da docência, consolidando-se por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Os



docentes são determinantes para que as mudanças desejadas aconteçam, porém, o investimento na sua formação ainda é insuficiente, consequentemente as transformações tem menor avanço (IOCHIDA, 2004). Nesse sentido, destaca-se a importância dos gestores subsidiarem a base necessária para que os PDD advenham de forma ordenada e que sejam levados em consideração os critérios de promoção (ALMEIDA; BATISTA, 2011).

Venturelli e Fiorini (2001) enfatizam a importância da especificidade dos PDD, pois é sabido que cada escola possui diferentes problemas e diferentes necessidades, sendo necessário respeitar essas diferenças e não buscando soluções padrão que, desta forma, requerem um grande trabalho de levantamento e análise.

No âmbito das legislações e políticas que marcam as duas últimas décadas da Educação Superior no Brasil, a questão da formação docente está respaldada por alguns princípios. São eles:

- a) a Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB que estabeleceu os princípios e diretrizes para a educação superior, assevera o eixo da avaliação e do exercício do magistério superior como um campo profissional que possui um saber próprio, exigindo uma preparação específica como condição do profissionalismo docente (BRAZIL, 1996).
- b) a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 criou e instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), evocando para si a realização de uma análise diagnóstica de aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa e da extensão, verificando a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações (BRASIL, 2004). Destaca-se ainda, o conjunto de indicadores levados em consideração para elevar os padrões de qualidade do ensino superior, onde a ação de valorização do profissional docente, pela oferta de programas de formação continuada, está em evidência na Lei nº 10.861.

Tem-se, portanto, um conjunto de princípios que direcionam as decisões políticas e institucionais, nos quais o desenvolvimento e o aprimoramento dos profissionais docentes constituem um referencial para a qualidade e equidade do trabalho acadêmico. Essas definições são decorrentes das mudanças de paradigmas e conceitos que marcaram o início deste século. Destaca-se que o conceito de educação passa a ter sua base em quatro pilares fundamentais: aprender a aprender (adquirir ampla cultura geral, evidenciando a necessidade de educação contínua e permanente), aprender a fazer (desenvolver competências amplas para o mundo do trabalho), aprender a viver juntos (cooperar com os outros em todas as atividades humanas) e, aprender a ser, que engloba todos os aprenderes e favorece o indivíduo na aquisição de autonomia e discernimento (DELORS, 2003).

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. T. C; BATISTA, N. A. Ser docente em métodos ativos de ensino/aprendizagem na formação do médico. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 35, n. 4, 2011.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L.B. Gestão por competência: nuances e peculiaridades. **REUNA**, v. 16, n. 1, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.



BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão por Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n1, p 8-15, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso em: 26 jul 2016.

BRASIL. **Lei No 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm).> Acesso em 26 jul 2016.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. VILHENA, R. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DELORS, J. (Coord.). **Educação: um tesouro a descobrir – relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. 2 ed. São Paulo: Cortez Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FREITAS, A. L. P. A Auto-avaliação de instituições de ensino superior: uma importante contribuição para a gestão educacional. **Revista Iberoamericana de Educación**. Madrid, ES, v. 1, p. 1-15, 2004.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GANGANI, N.; MCLEAN, G. N.; BRADEN, R. A. A competency-based human resource development strategy. **Performance Improvement Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 127-139, 2006.

IOCHIDA, L. C. Metodologias problematizadoras no ensino em saúde. In: BATISTA, N. A.; BATISTA, S. H. S. S. **Docência em saúde: temas e experiências**. São Paulo: Senac, 2004.

ORSI, A.; BUTTAZI, M. A.; OCHIAI, J. M.; SANTOS, L. D.; SILVEIRA H. I., Jr. Implantação do modelo de gestão por competências: análise dos benefícios e desafios do processo. In: Proceedings of the Seminários de Administração SEMEAD, São Paulo, 2006. **Anais**.

PEREIRA, J. **Gestor de pessoas e captação de talentos: a busca por um perfil de competências**. 2008. 48 f. Dissertação (Pós-graduação em administração), FAFIRE – Faculdade Frassinetti do Recife, Recife, 2008.

PERIM, G. L., ABDALLA, I. G., AGUILAR-DA-SILVA, R. H., LAMPERT, J. B., STELLA, R. C. D. R., & COSTA, N. M. D. S. C. Desenvolvimento docente e a formação de médicos. **Revista Brasileira de Educação Médica**, 2009.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas: desafios e possibilidades o Brasil Contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.



UCSA – UNIVERSIDADE DE CIÊNCIA DA SAÚDE DE ALAGOAS. **Programa de Desenvolvimento Docente**. Maceió, 2012. Disponível em: <<http://www.uncisal.edu.br/>>. Acesso em: 16 jul. 2016

VENTURELLI J; FIORINI V. M. Programas educacionais inovadores em escolas médicas: capacitação docente. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Rio de Janeiro, v. 25, p. 7-21, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.