

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRESSA CRISTINA DE SOUZA ALMEIDA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS DOCENTES DO
CURSO DE DIREITO DE UMA IES PARTICULAR**

**PIRACICABA
2018**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRESSA CRISTINA DE SOUZA ALMEIDA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS DOCENTES DO
CURSO DE DIREITO DE UMA IES PARTICULAR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Interesse:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Dra. Graziela Oste Graziano
Cremonezi

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP

Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito - CRB-8/9128.

Almeida, Andressa Cristina de Souza

A447i Mapeamento de competências necessárias aos docentes do Curso de Direito de uma IES Particular/ Andressa Cristina de Souza Almeida. – 2018.
91 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Graziela Oeste Graziano Cremonezi

Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Administração, Piracicaba, 2018.

1. Competência. 2. Docente. I. Cremonezi, Graziela Oeste Graziano. II. Título.

CDU – 658.8

ANDRESSA CRISTINA DE SOUZA ALMEIDA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS
DOCENTES DO CURSO DE DIREITO DE UMA IES PARTICULAR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Campo do Conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi.

Data do exame: ___ / ___ / _____

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi-
Orientador(a) UNIMEP

Prof.^a Dra. Yeda Cicera Oswaldo - UNIMEP

Prof.^a Dra Maria de Fátima Xavier da Silva –
Faculdades Integradas Einstein

Sr. Thompson Augusto dos Reis – UNASP

Dedico este trabalho à minha família, amigos e professores, que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

GRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida e suas bênçãos para realização desta conquista.

A minha família pelo apoio e compreensão durante este percurso.

A Prof. Graziela Oeste, pela orientação, seu grande desprendimento em ajudar e amizade sincera.

Aos amigos do mestrado pelo incentivo e grande ajuda para realização deste trabalho.

Agradeço aos gestores da Faculdade Atenas pela disponibilização do material necessário para a pesquisa.

“Ser competente é trabalhoso,
porém, trabalhar com competência, não
tem preço.”

Hélio Delamare

RESUMO

A presente pesquisa teve o objetivo principal de mapear as competências dos docentes do curso de direito em uma IES particular. Procurou-se identificar e apontar as competências identificadas na política institucional e as competências desenvolvidas no trabalho de docente. A pesquisa, de caráter descritivo e aplicado, utilizou-se de entrevistas e de questionário sociodemográfico para coleta de dados. Uma revisão bibliográfica foi feita ao redor do assunto, com conceitos, evolução, história, classificação, definições e métodos. Valeu-se da análise de conteúdo para tratamento dos dados qualitativos. A amostra foi constituída por 7 (sete) docentes do Curso de Direito que trabalham na Faculdade Atenas, em Minas Gerais. A identificação dos *gaps* após o mapeamento de competências permite o planejamento de estratégias a fim de reduzir as discrepâncias entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas disponíveis na organização. Foram identificadas como competências necessárias na política institucional a: Habilidade técnica (conhecimentos), Habilidade humana, Habilidade Científica, Criatividade, Raciocínio Lógico, entre outras. No trabalho como docente foram identificadas as seguintes competências: Conhecimento técnico, Didática, Controle da voz, Oratória, Proatividade, Relacionamento Interpessoal, Ética e Honestidade, entre outras. Os resultados demonstram a pertinência do uso do Mapeamento de competências, visto que a adoção desse processo oferece contribuições para o desenvolvimento e alcance das políticas estratégicas das organizações.

Palavras-chave: Competência. Docente. Mapeamento.

ABSTRACT

The present research had the main objective of mapping the competences of the professors of the course of law in a particular HEI. We sought to identify and identify the competencies identified in institutional politics and the competences developed in the work of teachers. The descriptive and applied research was carried out using interviews and a sociodemographic questionnaire for data collection. A bibliographical review was made around the subject, with concepts, evolution, history, classification, definitions and methods. The content analysis was used for the treatment of qualitative data. The sample consisted of 7 (seven) professors of the Law Course who work at the Faculdade Atenas, in Minas Gerais. The identification of gaps after the mapping of competencies allows the planning of strategies in order to reduce the discrepancies between the competencies necessary to achieve the organizational objectives and those available in the organization. The following skills were identified as necessary in institutional policy: Technical Skills (Knowledge), Human Skills, Scientific Skills, Creativity, Logical Reasoning, among others. In the work as a teacher, the following competencies were identified: Technical Knowledge, Didactics, Voice Control, Oratory, Proactivity, Interpersonal Relationship, Ethics and Honesty, among others. The results demonstrate the relevance of the use of Competency Mapping, since the adoption of this process contributes to the development and achievement of the strategic policies of organizations.

Key words: competence, teacher, mapping.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes da competência humana.....	29
Figura 2. As três dimensões da Competência	30
Figura 3. A relevância das competências ao longo do tempo.	34
Figura 4. Identificação do <i>gap</i> (lacuna) de competências.	37
Figura 5. Identificação do <i>gap</i> (lacuna) de competências	39
Figura 6. Autoavaliação Institucional e de Curso da Faculdade Atenas.....	52

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Competências	65
Tabela 2 - Habilidades	67
Tabela 3 - Atitudes	68
Tabela 4 - Competência dos docentes	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conceitos de Competência	25
Quadro 2 - Dimensões da Competência	31
Quadro 3 - Chave (competência, habilidade, atitude, valores e expressão)	33
Quadro 4 - Etapas da Análise Documental	38
Quadro 5 - Formação, Habilidades e Competências.....	50
Quadro 6 - Resumo da Metodologia	55
Quadro 7 - Matriz de Amarração da Pesquisa	56
Quadro 8 – Mapeamento das competências.....	73
Quadro 9 - O que você compreende por competência dentro da função que	86
Quadro 10 - Quais as competências foram requeridas no momento da sua seleção e contratação?	86
Quadro 11 - Pense num dia típico de trabalho e descreva que ações você desenvolve na sua prática?	86
Quadro 12 - No seu dia-a-dia como Docente que competências lhe são exigidas? .	87
Quadro 13 - Para que você desenvolva sua prática, que habilidades são requeridas?	88
Quadro 14- E ainda quais atitudes são desempenhadas na sua prática profissional?	88
Quadro 15 - De que forma você desenvolve as competências que lhe são requeridas na função de Docente do Curso de Direito?	88
Quadro 16 - Como você considera seu preparo para o desempenho da profissão de docente?	89
Quadro 17 -Quais as competências que você identifica na atuação de outros docentes?	89
Quadro 18 - Quais competências que os docentes devem possuir em sua opinião?	90
Quadro 19- Ao longo de 2017, você dedicou-se à realização de atividades de treinamento (cursos, seminários, oficinas, presenciais e a distância, realizados dentro e fora da Instituição)?	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....	59
Gráfico 2 - Faixa Etária	60
Gráfico 3 - Representação de escolaridade dos participantes da pesquisa.....	60
Gráfico 4 - Respondentes de acordo com o tempo que atua na instituição pesquisada.	61
Gráfico 5 – Significado de competência dentro da função exercida.....	62
Gráfico 6– Competências requeridas na seleção/contratação	63
Gráfico 7 - Ações em um dia de trabalho.	64
Gráfico 8 - Competências exigidas como docente	64
Gráfico 9 - Habilidades requeridas no desenvolvimento da prática.....	66
Gráfico 10 – Atitudes desempenhadas na pratica profissional.....	68
Gráfico 11 - Como você considera seu preparo para o desempenho da docência ...	71
Gráfico 12 - Competências identificadas na atuação de outros docentes.....	71
Gráfico 13 - Competências identificadas na atuação de outros docentes.....	72
Gráfico 14 - Atividades de treinamento	72

LISTA DE SIGLAS

CHA – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes.

CHAVE – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Vontade, Expressão.

CNE - Conselho Nacional De Educação Câmara De Educação Superior.

CES - Câmara De Educação Superior.

ENADE – Exame Nacional de Desempenho do Estudante.

IES – Instituição de Ensino Superior.

IFAC - International Federation Of Accountants.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional MEC – Ministério de Educação e Cultura.

NAPP - Núcleo de Apoio Psicopedagógico, Profissional e Acessibilidade.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional.

PPC - Plano de Desenvolvimento do Curso.

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Pressupostos.....	18
1.5 Estrutura do Trabalho.....	18
1.6 Metodologia	19
2 COMPETÊNCIAS: conceitos, evolução e história.	20
2.1 Evolução Histórica.....	20
2.2 Conceitos de Competências.....	22
2.4 Classificação das competências (tipos)	32
2.5 Mapeamento de Competências: Identificação e Descrição das Competências ..	37
3 O PROFISSIONAL DOCENTE DO CURSO DE DIREITO	41
3.1 Competências Requeridas do Profissional Docente do Ensino Superior	43
3.2 Competências Requeridas do Profissional Docente do Direito	46
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	49
4.1 Características da Organização Estudada	49
4.1.1 Breve Histórico	49
4.1.2 Missão Institucional	49
4.1.3 Metodologia de Ensino	50
4.1.4 Desenvolvimento de Competências	51
4.1.5 Competências do Curso de Direito de acordo com o PPC.....	53
4.2 Caracterização da Pesquisa.....	54
4.3 Matriz de Amarração da Pesquisa	56
4.4 Construção dos Instrumentos de Pesquisa e Coleta de dados	56
4.5 População e Tamanho da amostra	57
4.6 Procedimentos de Análise de dados	57

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	59
5.1 Mapeamento De Competências	73
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A – Modelo da Entrevista	83
APÊNDICE B – ENTREVISTA.....	85
APÊNDICE C – RESPOSTAS DA ENTREVISTA	86

1 INTRODUÇÃO

No contexto de transformações sociais, econômicas e culturais por que passa a sociedade contemporânea, as organizações têm procurado desenvolver e incorporar inovações, sejam elas em produtos, processos produtivos ou modelos de gestão, que lhes permitam aprimorar continuamente seu desempenho (BRANDÃO, 2009).

No segmento do Ensino Superior, essas transformações acarretaram em mudanças nas atividades exercidas tanto pelos funcionários, como pelos professores e gestores. Passa-se a demandar novos conhecimentos e habilidades dos profissionais envolvidos (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002).

O desenvolvimento de competências passa ser primordial, tornando-se a aprendizagem uma estratégia organizacional frente à concorrência. A aprendizagem natural ou induzida, formal ou informal (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004), envolve aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes (DURAND, 2000), que formam um arcabouço para atuação competente do profissional agregando valores a organização (DUTRA, 2004).

Torna-se relevante para as Instituições de Ensino Superior (IES) a identificação das competências dos envolvidos no processo de ensino aprendizagem, em destaque dos professores, cuja função específica é ensinar.

O mapeamento de competências possui o propósito de identificar o *gap*/lacuna de competência. Apresentando a discrepância entre as competências essenciais para consolidação da estratégia organizacionais e as existentes na empresa (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Como apresentado antes, com a competitividade acirrada e demanda constante por resultados nas organizações as equipes profissionais se tornam o elemento diferenciador, o elemento-chave na conquista e permanência da organização no mercado.

Assim, importante se faz a identificação por meio da organização das relações existentes entre ações de aprendizagem, as competências desenvolvidas por seus empregados e o desempenho deles e de suas unidades produtivas (BRANDÃO, 2009).

Este trabalho teve por objetivo mapear as competências essenciais aos docentes do Curso de Direito para atuar em uma IES particular, a partir do ponto de vista dos próprios docentes.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais as competências para o exercício da função de docentes do Curso de Direito em uma IES particular?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho visa mapear as competências aos docentes do Curso de Direito para atuar em uma IES particular.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) apresentar as competências exigidas pelas políticas institucionais no dia a dia;
- b) apreender as competências desenvolvidas pelos docentes do Curso de Direito no seu processo de trabalho;
- c) caracterizar o “*gap*” existente entre as competências desenvolvidas no trabalho de docente e aquelas identificadas na política institucional.

1.3 Justificativa

A globalização, as transformações recorrentes no campo dos processos de trabalho e a atual demanda por determinados profissionais, atuam de maneira direta

no perfil dos trabalhadores, exigindo que os mesmos estejam alinhados com os objetivos, metas e resultados organizacionais. (MANENTI *et al*, 2012).

Nesse contexto de transformações, tanto as organizações quanto os profissionais têm procurado desenvolver e incorporar novas competências, que lhes permitam aprimorar de maneira contínua seu desempenho (BRANDÃO, 2012).

Ribeiro (2005) acrescenta a necessidade de um novo trabalhador com capacidade e atributos para realizar afazeres diversos. Profissionais que atendam o momento, demandando competências e habilidades novas em consonância com a atual conjuntura econômica, social e educacional.

O dinamismo e a competitividade que envolve as instituições de ensino suscitam uma busca continuada por qualificação. Permanecendo no quadro de funcionários apenas os altamente capacitados e atualizados.

Cabe à organização traçar estratégias para que seus funcionários alcancem as competências essenciais para conclusão do objetivo organizacional. O mapeamento de competências nesse contexto torna-se o diferencial competitivo, devendo ser executado frequentemente (BRANDÃO, 2012).

Como o diagnóstico do mapeamento e atuação junto ao profissional dos Recursos Humanos, as organizações estarão aptas, estrategicamente para atuar no mercado, tendo em vista sua nova capacidade de prognosticar e detectar as competências necessárias para seu desenvolvimento. (MOURA, 2010).

Conhecer e detectar as competências permite as organizações se alinharem, de maneira que haja a entrega de todos na busca da mesma direção, oportunizando a afirmação da missão, da visão e estratégia empresarial, ampliando seus valores, consolidando assim sua cultura organizacional. (CAMARGO, 2013).

Um estudo sobre as competências do docente do curso de Direito pode oferecer uma grande contribuição acadêmica e, também profissional, haja vista a relativa escassez de investigações sobre o tema. Anseia-se com este estudo proporcionar algumas contribuições teóricas e práticas pela atual necessidade de discussão acerca da competência dos docentes.

Destarte, o presente trabalho possui sua proeminência administrativa afirmada no fato de que com base na metodologia, o gestor das Instituições de Ensino Superior, bem como o gestor de pessoas, de maneira eficaz estabelecerá programas de treinamento, desenvolvendo as competências, as habilidades específicas de seus

funcionários, expandindo assim seus conhecimentos e atitudes, proporcionando a excelência em seu trabalho (ROCHA-PINTO et al., 2004).

1.4 Pressupostos

A pesquisa pautou-se nos seguintes pressupostos:

- a) A assimilação das competências pelo Docente do Direito permite a melhora do ambiente de trabalho e a diminuição da rotatividade, o que resulta em uma probabilidade de sucesso muito maior.
- b) As competências do Professor de Direito são influenciadas pela metodologia de ensino adotada pela IES.
- c) O Professor do Curso de Direito, de um modo geral, não possui intrinsecamente as competências elencadas como imprescindíveis.

1.5 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está estruturada em 06 (seis) capítulos.

O primeiro capítulo é composto pela introdução, pelo problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda uma revisão da literatura sobre o tema, trazendo sua origem, evolução, conceitos, classificações e dimensões.

No terceiro capítulo descreve as competências essenciais ao docente do Curso de Direito.

O quarto capítulo é descrito o procedimento de mapeamento de competências.

O quinto capítulo foi destinado a apresentação das características metodológicas do presente trabalho. Apresenta-se também nesse capítulo o histórico e as características da instituição estudada.

O sexto capítulo foi reservado para análise e discursão dos dados.

Por fim, apresentam-se as referências e os apêndices.

1.6 Metodologia

O estudo realizado nesta dissertação possui uma abordagem metodológica ancorada em uma pesquisa qualitativa. Quanto ao objeto utilizou-se de uma pesquisa descritiva. Isso porque buscou-se proporcionar maior compreensão sobre o tema abordado com o intuito de torná-lo bem compreendido.

No levantamento dos dados empregou-se os procedimentos técnicos de: pesquisa bibliografia, documental, de campo e estudo de caso.

Os docentes do Curso de Direito que atuam na Faculdade Atenas, em Minas Gerais foram definidos com universo da pesquisa de campo. Foram entrevistado 7 (sete) docentes da Instituição com intuito de obter as informações relevantes conforme os objetivos da pesquisa. Para análise dos dados o procedimento escolhido foi a estatística descritiva.

Considerando a dificuldade em abordar na presente investigação todos os aspectos inerentes à noção e conceituação de competência, será destacado nos capítulos seguintes as definições, proposições e pressupostos teóricos que fundamentaram este trabalho.

2 COMPETÊNCIAS: conceitos, evolução e história.

O presente capítulo tem como propósito apresentar subsídios teóricos para a temática em estudo. Entreabre o dialogo abordando a evolução histórica, o conceito, as dimensões e a classificação das competências.

2.1 Evolução Histórica

O termo competência, conforme Lima (2007), possui sua evolução histórica a partir da Grécia, pelo nome *aretê*, significando excelência, o mérito e a qualidade do cumprimento de uma função.

Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009), apreendem que o termo competência deriva do latim *competitia*, expressando o atributo de quem é capaz de examinar e elucidar determinado assunto, efetivar determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Já o conceito de competência segundo alguns autores, possui suas origens na Idade Média (BRANDÃO, 2007; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), pertencendo essencialmente ao mundo jurídico. Carbone et al (2006), preceitua que competência em seu escopo acarretava atribuições a uma pessoa ou instituição para apreciação e julgamento de determinadas questões. Subsequente o termo ao passar dos séculos assumiu inúmeros significados (CARBONE *et al*, 2006).

Na conjuntura da Revolução Industrial e com o advento do Taylorismo, o termo competência torna-se parte da linguagem das organizações de trabalho, passando a designar e qualificar o indivíduo eficiente, ou seja, uma pessoa capaz de realizar com eficácia determinado papel/função/cargo (CANTAREY, 2007). Foca-se no aperfeiçoamento dos empregados somente em questões técnicas, referentes ao exercício de suas funções (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009).

A partir da década de 70, o conceito de competência estimula debates e pesquisas, chamando à atenção das organizações de trabalho. Passa-se a definir competência como os atributos e habilidades que o trabalhador/indivíduo dispõe para consumação de seu trabalho (KIMURA; TEIXEIRA, GODOY, 2006). Vários autores empenharam-se em instituir definições para o termo competência.

A primeira vez que a definição do termo competência surgiu de maneira estruturada foi no *paper* de David McClelland, *Testing For Competence Rather Than*

for Intelligence de 1973, que buscava um enfoque mais efetivo para os testes de inteligência realizados nos processos de escolha de pessoal para as empresas (FISCHER, *et al*, 2008). Iniciam-se as considerações americanas a respeito das competências, em uma visão comportamentalista, com foco na aptidão que o indivíduo traz para o seu trabalho.

Representantes dessa perspectiva, David McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), defendem que a competência é constituída por grupo de capacidades que o indivíduo possui e emprega para realizar certa atividade que possuem um grau de dificuldade superior para sua execução. Os arquétipos advindos desta concepção entendem a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para realizar um trabalho. (CAMARGO, 2013).

Nas décadas de 80 e 90, na Europa surgem novos conceitos e modelos sobre competências fomentadas pelos pensamentos franceses. Observa-se o nexo entre o trabalho e a educação, resultando daí as competências (LIMA, 2007). O indivíduo é contemplado sob um prisma construtivista (PEREIRA, 2005). Estes pensamentos foram inseridos por Le Boterf (1994) e Zarifian (1996). O conceito de competência ultrapassa o conceito de qualificação e profissionalização, o indivíduo é encarado com ator principal sendo observadas suas reações e respostas, diante as mais diversas circunstâncias (ZARIFIAN, 2001). Os autores franceses acrescentam à competência a noção de agregação de valores e entrega de forma independente do cargo.

O autor Dutra (2004), mediante os conceitos atribuídos à competência pelos americanos e pelos franceses, preconiza a presença de duas correntes teóricas. A exordial, vinda da América do Norte, sendo representada por Boyatzis (1982), McClelland (1973) e outros. A outra corrente advinda da Europa representada por Le Boterf (1999) e Zarifian (1999).

Atualmente, uma terceira corrente vem ganhando espaço, esta busca integrar as correntes anteriores definindo um novo conceito para competências. Seu maior defensor é Gonczi (1999).

Elementos externos (tecnologia, sistemas físicos e gerencias) são acrescentados ao indivíduo e aos resultados de suas ações, tornando-se para as empresas o diferencial competitivo. Em 2000, adiciona-se o sentido de

responsabilidade (saber agir) e o reconhecimento, proporcionando à mobilização, a transferência de conhecimentos, recursos, habilidades, a integração (LIMA, 2007).

O tema competência ganha destaque em solo brasileiro a partir de 1990 (BRANDÃO, 2007), com ênfase a partir do ano de 2000 (BRANDÃO, 2009; DUTRA, FLEURY; RUAS, 2008).

Por possuir um histórico polifacetado, o termo competência suscitou inúmeras indagações a cerca de sua aplicabilidade e definições. Deprendendo-se, em especial, duas linhas de pensamento. Uma que compreende a competência pelo aspecto racionalista e a outra pelo aspecto construtivista. (LIMA; FERREIRA, 2011).

Conforme ensinamentos de Ramos (2001), na abordagem do termo competência devem-se assimilar suas limitações e definições, entendendo ser a formação humana um processo histórico complexo, onde o sujeito torna-se consciente de si e de suas relações sociais.

Markert (2000), complementa que as novas competências manifestam-se na capacidade e na disposição do funcionário. Este deve incumbir-se da gestão autônoma e ao mesmo tempo da gestão coletiva do processo de produção e da vida.

Assim, a constituição da definição de competência resulta da história, da cultura e do avanço da sociedade.

2.2 Conceitos de Competências

O uso reiterado no campo da Gestão Organizacional do termo competência, nas últimas décadas, propiciou o surgimento de várias conotações/ definições para o termo, segundo Brandão e Guimarães (2001), McLagan (1997) e Ruas; et al (2005), entre outros.

Debates teóricos e pesquisas foram fomentados pelo aumento do interesse pelo assunto. O tema competência foi relacionado a várias esferas de compreensão: “nível da pessoa, nível das organizações e nível de países” (LIMA, FERREIRA, 2011, p. 208). Autores criaram definições para o termo, abordando aspectos diferenciados. (BRANDÃO, 2012).

Em 1995, Ledfor, Zingheim e Schuster, difundem uma nova definição para competência destacando três elementos. A competência passar ser encarada como características (conhecimento, habilidades, comportamento) que permitem o desempenho e que são demonstráveis nas pessoas. Essa nova definição vem como

um questionamento ao conceito de Boaytzis (1982), que para os autores é um amplo impossibilitando uma definição de competência.

Já Parry (1996), apresenta competência como um conjunto correlacionado de conhecimentos, habilidade e atitudes, medidos por padrões preestabelecidos. Acompanhando o pensamento de Ledford, Zingheim e Schuster (1995).

Os autores Ropé e Tanguy (1997), afirmam que não se pode compreender a competência separada da ação, sendo esse um dos seus aspectos essenciais. Convergindo com esse pensamento Dutra, Hipolito e Silva (1998), competência se resume na capacidade de geração de resultado pelo indivíduo pautados nos objetivos organizacionais.

Em sua obra Fleury e Fleury (2004, p. 30), apresentam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem à organização e social ao indivíduo.”.

Para Fischer et al (2008), a competência consiste em gama de qualificações que proporcionam e possibilitam o melhoramento da performance profissional ou seu desempenho em determinada situação.

Dutra (2004), ao analisar as competências necessárias, percebeu que as mesmas podem ser previstas e estruturadas, estabelecendo um grupo/conjunto conhecimentos, qualificações técnicas, valores e atitudes éticas que se desenvolvidas oferecem performance superior ao trabalho.

Segundo Rabaglio (2001), existe diferença entre ser competente e ter competência. Para esse autor a competência é composta de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que possibilitam o desempenho com eficácia por parte do indivíduo de certas atividades.

A perspectiva da competência para Bertolini (2004), se encontra nas pessoas. Pessoas essas que ao depararem com situações concretas e as enfrentam de forma cognitivas, ressignificam e assumem a responsabilidade pelo seu trabalho e a comunicação interpessoal.

Lazzarotto (2001), expõem em seu estudo gêneros de competências categorizadas em: competências técnicas; competências intelectuais; competências cognitivas; competências relacionais; competências sociais e políticas; competências didáticas e pedagógicas; competências metodológicas; competências de liderança.

Carbone et al (2006), buscou conceituar competências unindo as duas correntes (americana e francesa). Eles encaram a competência:

“não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também 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 2006, p. 43).

Ao resgatar na literatura as abordagens e visões dos autores, percebe-se uma diversidade de ideias. No intuito de sintetizá-las foi elaborado o Quadro 1.

Quadro 1- Conceitos de Competência

Autor	Conceito de Competência	Foco												
		Ação	Aprendizagem	Aptidão	Comportamento	Desempenho	Desenvolvimento	Estratégia	Formação	Mensuração	Perspectiva	Responsabilidade	Resultados	Valores
MacClelland (1973)	Conjunto de características individuais observáveis, conhecimento, habilidades, valores que levam a um desempenho superior e notadamente diferenciado.					X								X
Boyatzis (1982)	“São aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis, que determinam em grande parte o retorno das organizações” (p.23).				X	X								X
Prahalad e Hamel (1990)	As competências essenciais são as habilidades que permitem que a empresa seja capaz de oferecer um benefício fundamental aos seus clientes.			X		X								
Boog (1991)	“É a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade” (p.16).			X		X			X					X
Spencer e Spencer (1993)	“Uma característica subjacente que apresenta uma relação causal com o desempenho superior em um cargo ou situação. Refere-se a característica intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho” (p.9).				X	X		X						
Le Boterf (1) (1994)	“É assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular” (p. 267).	X										X	X	
Sparrow e Bognanno 1994	“Representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa “ (p. 3)				X	X		X						

Continua...

Autor	Conceito de Competência	Foco												
		Ação	Aprendizagem	Aptidão	Comportamento	Desempenho	Desenvolvimento	Estratégia	Formação	Mensuração	Perspectiva	Responsabilidade	Resultados	Valores
Ledford, Zingheim e Schuster 1995	São as características demonstráveis da pessoa, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos, que possibilitam o desempenho (1995).				X	X	X		X				X	
Bruce (1996)	“É o resultado da aprendizagem” (p. 6).		X											
Parry (1996)	Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.													
Sandberg (1996)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto não implica exclusivamente na aquisição de atributos” (p.41).	X	X			X			X					
Magalhães <i>et al.</i> (1997)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. (p. 14)			X		X			X					
Ropé e Tanguy (1997)	A competência não pode ser compreendida de forma separada da ação	X	X						X					
Durand <i>et al.</i> (1998)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinados propósitos”. (p. 3)					X								
Dutra <i>et al.</i> (1998)	“Capacidade da pessoa gerar resultado dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes , necessários par ao seu atingimento(<i>input</i>)” (p.3)			X		X		X					X	

Continua...

Autor	Conceito de Competência	Foco												
		Ação	Aprendizagem	Aptidão	Comportamento	Desempenho	Desenvolvimento	Estratégia	Formação	Mensuração	Perspectiva	Responsabilidade	Resultados	Valores
Hase <i>et al.</i> (1998)	“Descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho das suas funções (...). A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões” (p.9).				X					X				
Hipólito e Silva (1998)	É a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais	X						X					X	
Perrenoud (1998)	Refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam por meio do saber, baseado no senso comum e a partir de experiências	X	X						X					
Ruas (1999)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (p. 10).	X				X							X	
Hipólito (2000)	“Sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque. E deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais, e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (p. 7).	X							X			X	X	X
Davis (2000)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente do trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho” (p. 1 e 15).						X		X				X	

Continua...

Autor	Conceito de Competência	Foco
-------	-------------------------	------

		Ação	Aprendizagem	Aptidão	Comportamento	Desempenho	Desenvolvimento	Estratégia	Formação	Mensuração	Perspectiva	Responsabilidade	Resultados	Valores
Fleury e Fleury (2001)	É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social para o indivíduo.	x										x	x	x
Zarifian (2001)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa 28identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir” (p. 66).	x		x		x				x			x	
Becker <i>et al.</i> (2001)	“Competência refere-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas” (p. 156).			x		x								
Le Boterf (2) (2003)	“É uma resultante do saber agir, poder agir e querer agir” (p.160).	x										x	x	
Brandão (2006)	Competência não é apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.	x			x	x								
Silva (2011)	É um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para desempenhar uma determinada atividade, desde que o indivíduo mobilize-se a favor de uma boa execução, de acordo com o ambiente a sua volta, e que agregue valor aos resultados a serem alcançados.													

Fonte: Camargo, 2013, p.25.

Conforme depreendido do quadro acima, o conceito de competência possui várias definições, podendo ser classificado como Comportamentalista ou Construtivista.

A concepção Norte Americana tem como representantes os autores McClelland (1973), Boyatzis (1982), Prahalad e Hamel (1990), Boog (1991), Spencer e Spencer (1993), Sparrow e Bognanno (1994), Leadford, Zingheim e Schuster (1995), Parry (1996), Magalhães et al. (1997), Durand *et al* e Hase et al. (1998), Davis (2000) e Becker et al (2001).

A concepção francesa é aderida pelos autores Le Boterf (1994; 2003), Bruce (1996), Ropé e Tanguy (1997), Hipólito e Silva (1998; 2000), Perrenoud (1998), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2001), Brandão (2006) e Silva (2011).

Dutra et al (1998), Zarafian (2001) e Brandão (2006), autores construtivistas, apresentam relevantes apontamentos com base nas concepções comportamentalistas. Dutra ressalta as capacidades que possuem os indivíduos na concretização das atividades. O autor apresenta a iniciativa e a responsabilidade como diretriz de aplicação de competência, Brandão aduz que a produção de valores para as empresas e os indivíduos depreendem da performance profissional do trabalhador.

Nesse contexto, as reações dos indivíduos perante as variadas circunstâncias profissionais (ZARIFIAN, 1999), revelam as competências, que agregam valores (econômico, social) as empresas e aos indivíduos.

Assim os conhecimentos, as habilidades e as atitudes elementos constituintes da competência, adicionam valores por intermédio da atuação no trabalho, de acordo com a Figura 1.

Figura 1. Componentes da competência humana.



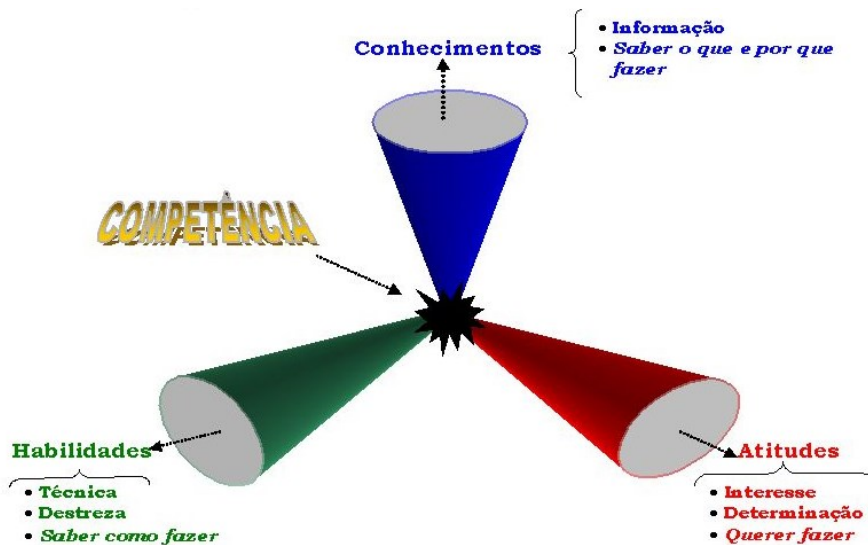
Fonte: Brandão, 2012.

Conforme a figura acima, os conhecimentos, habilidades e atitudes se completam e suas aplicabilidades provocam o desempenho profissional (GONCZI, 1999; DURAND, 2000). O comportamento e suas consequências são a expressão desse desempenho, em termos de realizações ou resultados (GILBERT, 1978), dessa forma o desempenho adequado possui valor, seja para o trabalhador, seja para a empresa.

Assim o conceito de competência é abstruso e “multifacetado”, possibilitando uma análise sobre diferentes prismas. Passando ser necessário para sua compreensão a análise das dimensões/elementos que o compõem e suas relações. (BRANDÃO, 2012).

Conforme ensinamentos de Durand (1999), o conceito de competência teve como base três dimensões interdependentes o CHA (conhecimento, habilidade e atitudes), conforme Figura 2.

Figura 2. As três dimensões da Competência



Fonte: Durand, 1999.

A dimensão do conhecimento refere-se às informações adquiridas e formadas pelo indivíduo, proporcionando o entendimento do mundo. A dimensão da habilidade é o saber como se faz algo, é a utilização de forma proveitosa do conhecimento alcançado, almejando atingir um propósito específico. A dimensão da atitude são os “aspectos sociais”, as implicações resultantes do trabalho e do querer fazer.

Rabaglio (2001), introduziu as letras iniciais de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) e seus significados, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões da Competência

C	H	A
<p>Conhecimentos</p> <p>O que foi aprendido no decorrer da vida, formação acadêmica, experiência profissional.</p>	<p>Habilidade</p> <p>O que é colocado em prática, e também o domínio e a experiência.</p>	<p>Atitude</p> <p>O comportamento ao aplicar na prática os conhecimentos adquiridos.</p>
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio, 2001.

O Conceito de Chave refere-se à associação dos fatores Vontade e Expressão aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Vontade e Expressão abordam processos interiores ao indivíduo (MACARENCO; DAMIÃO, 2008), que propiciam a efetivação da entrega almejada por Dutra (2001).

Ao harmonizar os processos emocionais e racionais, compreende-se que é necessário saber equilibrar as competências técnicas, comportamentais, habilidade e competências (CHA) (MACARENCO; DAMIÃO, 2008). Para transcender o CHA, é necessário outros dois aspectos: Vontade e Expressão. Que possibilitam o desenvolvimento das competências individuais interiores (CHAVE), criando pessoas capazes de agir como um ser Total, em plena condição de pensar, sentir e agir.

O Quadro 3 CHAVE apresenta as competências técnicas (Pensar e Sentir), competências comportamentais (Agir) e competências abstratas (Ser Total).

Continua...

	Identificação com a empresa e com seu trabalho.	Avaliação de Projetos e Programas.		
		Análise das necessidades.		
		Aprender com erros ou com outros.		

Fonte: Macareno e Damião, 2008.

São apresentados no CHA apenas os elementos exteriores/objetivos, enquanto na CHAVE são apresentados os elementos exteriores e os interiores/subjetivos, possibilitando uma análise e investigação dessa dualidade (interno/externo) desfragmentada. “O CHA envolve processos racionais, já a CHAVE, além dos racionais, os emocionais”. (MACARENO E DAMIÃO, 2008, P.8).

2.4 Classificação das competências (tipos)

Existem várias tipologias e possibilidades de se classificar as competências (CARBONE; COLS, 2005; VARGAS, STEFFEN e BRÍGIDO, 2002), cada classificação possui um foco distinto que depende do enfoque teórico ou a desígnio que se almeja conferir ao conceito.

O autor Cockerill (1994) classifica as competências em razão da função ocupada pelas pessoas, categorizando as competências humanas em técnicas e gerenciais. As competências técnicas são aquelas importantes aos profissionais que exercem atividades ocupacionais, as atividades técnicas. As competências gerenciais são as condutas aguardadas das pessoas que exercem cargos de gestão, supervisão ou direção.

Quadro 3 - Chave (competência, habilidade, atitude, valores e expressão)

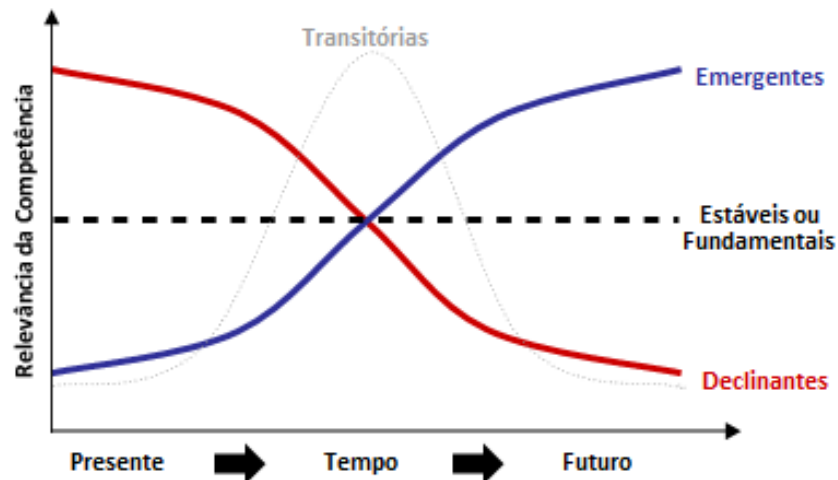
C	H	A	V	E
Competências Técnicas		Competências Comportamentais	Competências Abstratas	
Conhecimentos (Pensar)	Habilidades (Sentir)	Atitudes (Agir)	Vontade (Querer)	Expressão (Compartilhar)
Conhecimentos técnicos, cursos, especializações, capacitações. ↓	Saber o que fazer com os conhecimentos. ↓ Habilidades pessoais (intra) e sociais (inter).	Ter vontade de atingir a eficácia em relação aos conhecimentos ou habilidades já desenvolvidas. ↓	A unidade do homem. Ética, como processo direcionador da evolução. O trabalho de fixação de costumes. Assuntos relativos à essência da moralidade (renúncia e redenção). ↓	Assuntos relativos a Sociabilidade (devoção, solidariedade, sentimento único da unidade, fraternidade). Tendências positivas e negativas. ↓
Conhecer	Sensibilidade para problemas e valores sociais.	Domínio dos conhecimentos e habilidades.	A interioridade do ser: desejos e aspirações mais secretos.	Auto Emoção.
Planejar	Novos interesses e aspirações.	Tomar decisões.	Auto Vontade.	Reconhecimento das potencialidades que vibra em seu e cada ser.
Processar	Engajar-se.	Persistência e Constância.	A afirmação da liberdade no indivíduo e na coletividade.	Necessidade de compartilhar e complementar com o exterior.
Desenvolver	Negociação.	Elaboração de tarefas e projetos.	A superação da insegurança e do medo através das realizações.	Desenvolvimento da sensibilidade estética.
Criar modelos	Ensinar.	Busca de qualidade em processos.		Disponibilizar a criatividade, vontade e inteligência para o exterior.
	Colaborar.	Abertura à mudança.		
	Criar.	Atitude de melhoria.		
	Superar bloqueios.	Atitude criativa.		
	Enfrentar conflitos	Flexibilidade.		
	Compreender e conceber as diferenças como complementares e não como fonte de conflitos	Elaborar materiais.		

Já Sparrow e Bognanno (1994) propõem a classificação das competências conforme sua importância ao longo dos anos. Sendo qualificadas como emergentes, declinantes, estáveis e transitórias.

- a) emergentes: são competências que não faziam parte da estratégia organizacional, mas em função do avanço tecnológico ou das alterações na natureza do trabalho passam a ser relevantes tanto para empresa ou para o indivíduo. Sua importância tende a aumentar no futuro;
- b) declinantes: são competências que compuseram no passado recente a empresa, mas devido as novas estratégias organizacionais perdem seu grau de importância como o tempo;
- c) estáveis ou fundamentais: são competências basilares para o funcionamento da empresa, sua relevância tende a ser perene ao longo do tempo.
- d) transitórias: são competências que não dependem da atividade central da organização, mas são essenciais nos momentos de mudanças, crises ou transições.

A classificação sugerida por Sparrow e Bognanno (1994), é representada na Figura 3. Sua análise demonstra que determinadas competências conservam sua importância, não havendo alteração em sua importância, quando as outras competências adquirem ou perdem relevâncias com o tempo.

Figura 3. A relevância das competências ao longo do tempo.



Fonte: Brandão 2009, Sparrow e Bognanno (1994, p. 66), com adaptações.

A respeito de caráter dinâmico das competências, os autores Ropé e Tanguy (1997) afirmam que não se pode questionar o conhecimento técnico de uma profissão, uma vez obtido e habilitado por um diploma, mas as competências sim, tendo em vista que são “propriedades específicas valorizadas em uma atividade, mas eminentemente instáveis e provisórias” (ROPÉ; TANGUY, 1997, p. 205).

Leite (1996) em sua obra citando Tauile, enfatiza o valor transitório que possuem as habilidades e conhecimento dos profissionais frente ao dinamismo das tecnologias empregadas nas organizações, sendo necessárias qualificações constantes, ou seja, dentro de uma conjuntura específica uma competência classificada atualmente com essencial, pode ser obsoleta no futuro próximo.

Em casos específicos, é admissível conforme Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002), conceituar as competências transitórias como estáveis ou fundamentais.

Segundo Sparrow e Bognanno (1994), mapear as competências necessárias empregando a referida tipologia, possibilita concentrar esforços e recursos das empresas, gerenciando-os para manter as competências avaliadas como basilares e desenvolver as competências avaliadas como emergentes. Desenvolvendo no momento presente as competências a serem utilizadas no futuro.

Para o autor Green (2000), existem dois tipos de competências, as organizacionais e as individuais. As organizacionais também denominadas por Green como essenciais são um grupo único composto por conhecimentos técnicos,

habilidades e ferramentas que provocam impactos em produtos e serviços, fornecendo assim uma vantagem. As competências individuais são modelos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais empregadas para alcançar os objetivos organizacionais.

Resende (2000) e Camargo (2013), distribuem as competências em categorias, indicando que existem tipos diferentes. Segundo o autor as competências são:

- a) pessoais: são as aptidões, as habilidades, os comportamentos manifestos e o domínio e aplicação de conhecimento.;
- b) essenciais e estratégicas: relacionadas com as atividades tecnológicas e os negócios principais da organização tratadas como funções e papéis gerenciais, possuem maior poder de potencializar resultados para a empresa, possuem características próprias, e efetivam-se como a implementação de planos e sistemas.

Outra classificação é a apresentada por Nisembaum (2000). Para esse autor as competências são classificadas em básicas e essenciais ou distintivas. As básicas são as características necessárias ao funcionamento da empresa. As essenciais são as características que distinguem uma empresa das demais.

Fleury e Fleury (2001, p. 34), delineiam as competências em: essenciais, distintas, organizacionais e individuais.

- a) Competências essenciais: Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
- b) Competências distintivas: Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
- c) Competências organizacionais: Competências coletivas associadas às atividades meios e atividades a fins.
- d) Competências individuais: Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Os autores Buam, Locker e Smith (2001), rotulam as competências em genéricas e específicas, levando em consideração quantidade de pessoas a que se destina. Consoante estes autores, as competências genéricas delineiam condutas almeçadas em vários ofícios, setores organizacionais. As específicas, entretanto, são as competências aplicadas e ligadas a uma determinada função ou linguagem específica.

Também com o intuito de classificar as competências Ruas (2001), categorizo-as em competências organizacionais, competências funcionais e competências individuais, criando assim três categorias.

Leme (2005, p.15), apresenta as competências divididas em técnicas e comportamentais:

- a) competências técnicas - é tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo: idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc. Essa competência pode ser aprendida.
- b) competências comportamentais - é tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras.

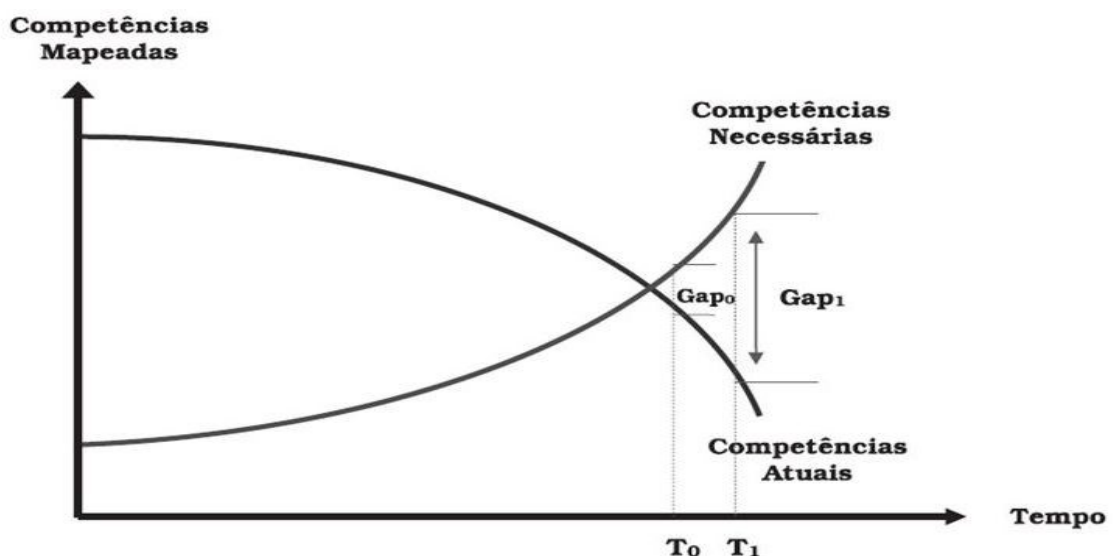
Para Pierry (2006), a única competência que existe é a individual sendo classificada como técnicas, emocionais ou intelectuais, fundamentais e acessórias.

O próximo tópico abordará o mapeamento das competências e as etapas para sua concretização.

2.5 Mapeamento de Competências: Identificação e Descrição das Competências

Também chamado “Diagnóstico de Competências”, possui o escopo de identificar a lacuna (*gap*), a discrepância entre as competências (IENEGA, 1998) necessárias e as competências internas existentes para concretizar a estratégia organizacional, conforme Figura 4:

Figura 4. Identificação do *gap* (lacuna) de competências.



Fonte: Brandão (2005).

Os autores Brandão e Bahry (2005), observam que na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, essa lacuna tende a crescer, conforme Figura 4.

O início desse processo incide na identificação das competências organizacionais e profissionais essenciais para o alcance dos objetivos da organização. Geralmente, realiza-se uma pesquisa documental (Quadro 4), analisando-se a missão, visão de futuro, os objetivos, bem como todos os documentos atinentes as táticas empresariais. (CARBONE et. al., 2005).

Quadro 4 - Etapas da Análise Documental

ETAPAS	PROCESSOS	EXEMPLOS
Definição dos objetivos da análise	Estabelecer, com precisão, o propósito da análise do documento.	Identificar as competências relevantes à organização
Escolha dos documentos adequados	Considerar a pertinência e a representatividade dos documentos.	Estratégia organizacional, relatórios, regimento interno, plano de cargos, etc
Definição das categorias de análise	Definidas a priori: categorias predeterminadas Definidas a posteriori: emergem da própria análise do conteúdo.	Competências Organizacionais e Individuais Competências gerenciais e técnicas dos servidores
Interpretação, descrição e classificação dos textos documentais.	Elaboração de descrições operacionais e agrupamento baseado em analogias (convergências e divergências por análise semântica ou temática)	Descrição da competência gerencial: "Orientar a atuação dos integrantes de sua equipe para atingir os objetivos estabelecidos"

Fonte: Brasil, 2013.

No quadro acima é apresentado as etapas para a análise documental, a primeira etapa do mapeamento de competência de qualquer organização.

Ao analisar os documentos das organizações, procura-se interpretar seu conteúdo (o significado das palavras, das frases e das orações), categorizar (critérios semânticos ou temáticos) e identificar pontos que consintam deduções das mais relevantes competências para materialização dos objetivos organizacionais.

Após essa etapa, conforme proposta de Bruno Faria e Brandão (2003), executa-se uma nova coleta de dados com pessoas chave da organização. Aferem-se esses dados com os dados coletados na análise documental. Insta salientar que, existem outros métodos - observação, grupos focais e os questionários estruturados como escala recomendada por Guimarães et al (2001) e Santos (2001).

Brandão e Bahry (2005), asseveram que para descrição clara e objetiva de uma competência cuidados metodológicos devem ser tomados, evitando-se: descrições muito longas, termos excessivamente técnicos, equívocos, abstrações, duplicidades, emprego de verbos que não representam uma ação concreta.

Faria e Brandão (2003), sugerem que as descrições das competências sejam apreciadas pelas pessoas chave, para validação garantindo assim que todos os indivíduos da organização compreendam os comportamentos descritos.

O diagnóstico de competência na Figura 5, também inventaria as competências internas disponíveis nas organizações, haja vista que seu processo consiste em identificar a lacuna entre as competências necessárias na conjuntura atual e futura e as competências disponíveis na organização (CARBONE et al., 2005).

Figura 5. Identificação do *gap* (lacuna) de competências



Fonte: Brandão, 2012.

Identificada à lacuna de competência, torna-se possível traçar estratégias para planejamento, realização e desenvolvimento de competências profissionais, buscando erradicar a lacuna entre a competência essencial e aquelas existente na empresa, com propósito de qualificar o desempenho do indivíduo em seu ambiente de trabalho. (BRANDÃO, 2012).

Insta salientar que, o processo de mapear, planejar e desenvolver as competências seja periódico, tendo em vista a volatilidade do mercado que tende a torna-las obsoletas. (BRANDÃO, 2012).

3 O PROFISSIONAL DOCENTE DO CURSO DE DIREITO

Não existe no Brasil um curso específico de formação de docente para o Curso Superior. Assim vários profissionais acabam atuando nas Instituições de Ensino Superior (IES) sem o respectivo conhecimento do que realmente seja o processo de ensino aprendizagem. Ensino esse que passam a ser responsáveis assim que ingressam na sala de aula como professores (BRANCO, 2014).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, no seu artigo 66 traz que “A preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em 12 níveis de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado.” (BRASIL, 1996), ou seja, a legislação pátria permite que o docente seja instruído através de cursos de pós-graduações *stricto sensu*.

Diversos professores iniciam a carreira na docência sem qualquer preparo ou processo de formação, em muitos casos não escolheram a docência como profissão. Os autores Pimenta e Anastasiou (2002, p.104), afirmam que “as instituições que os recebem já dão por suposto que o são, desobrigando-se, pois, de contribuir para torná-los. Assim, sua passagem para a docência ocorre ‘naturalmente’; dormem profissionais e pesquisadores e acordam professores.”.

Conforme Ramalho; Nuñez e Gauthier (2003), desde o início dos anos 90 assistimos a emergência de novos discursos visando à formação e a profissionalização do ensino. Anteriormente, a este período a formação do professor estava voltada para a aquisição de saberes acadêmicos e disciplinares e numa racionalidade fechada, exógena aos professores. Na atualidade, a formação para o ensino toma progressivamente, contudo, uma nova direção, centrada na aprendizagem de competências profissionais.

Afirma João Ribeiro Júnior (2001), que existe em quase todo segmento acadêmico uma indefinição quanto às reais funções e estratégias dessa formação. O resultado tem sido a manutenção do profissional tradicional, que se preocupa apenas com a transmissão de informações, que possui sua formação técnica, sem a intenção de ser um agente de transformação social. Assim, por ser o direito uma consequência natural de fatos sociais requer de seus profissionais, dentre eles o docente

universitário, habilidade intelectual, marcado pela criatividade, poder de reflexão, inovação e articulação quanto à matéria a ser apresentada (RIBEIRO JÚNIOR, 2001).

Em relação às características desses professores, Masetto (2006) elenca as qualidades que o mesmo deve desenvolver. Para ele o professor deve ser “crítico, reflexivo, pesquisador, criativo, inovador, questionador, articulador, interdisciplinar e saber praticar efetivamente as teorias que propõe a seus alunos.”. Complementa que o “professor necessita de elaboração própria... precisa saber teorizar suas práticas... carece de atualização permanente... precisa dominar a instrumentalização eletrônica... saber avaliar a aprendizagem.” (MASETTO, 2003, p.20).

Tradicionalmente no Brasil, a avaliação e seleção do docente do curso de Direito tem como base o seu desempenho profissional em outras atividades do campo jurídico. Assimilando que um profissional da área do Direito, seja ele um advogado de renome, um juiz, um promotor ou delegado por exemplo, pelo simples fato de gozarem de sucesso profissional em seus respectivos ramos de atividade, estejam habilitados a lecionar. Ademais, as instituições de ensino que contam com esses profissionais em seu corpo docente gozam de mais prestígio e são capazes de captar mais alunos.. (PINTO, 2012).

Schleicher (2006) resume que, em geral, as políticas dirigidas ao corpo docente partem de quatro objetivos. São eles: as preocupações relacionadas à capacidade de atração da docência como carreira profissional; ao desenvolvimento dos conhecimentos e das habilidades dos professores; à seleção, contratação e emprego dos professores; e à retenção dos professores eficazes nas instituições educacionais (RODRIGUES, 2012).

Assim, o perfil profissional do docente nítido e estruturado torna-se um mecanismo primordial com capacidade para abranger os requisitos necessários ao desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos docentes, proporcionando elementos avaliadores dos programas de capacitação (SCHLEICHER, 2006).

Nesse contexto, Lobo (2003) afirma que um dos maiores problemas do Ensino Superior consiste no planejamento do corpo docente. Tendo em vista que a quando há falta de planejamento, a IES corre o risco de recrutar mal e selecionar de maneira errada, suportando assim os custos com a capacitação ou remoção do professor.

Porém no âmbito do ensino jurídico, os Cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado, hoje, tem sido encarados como uma forma de abrilhantar os currículos dos professores, mais do que qualificá-los para a educação superior (BECERRA, 2010, p. 5217).

Isso acontece porque as Universidades exigem mais titulação do que competência por parte dos profissionais, uma vez que pela exigência do Ministério da Educação querem cumprir com os requisitos legais, preenchendo com satisfatoriedade os professores nas suas Instituições, atendendo aos graus de titulação solicitados na legislação (BECERRA, 2010).

É importante ressaltar que, a qualificação do magistério jurídico é mais deficitária que em outra área do conhecimento (BRANCO, 2014).

3.1 Competências Requeridas do Profissional Docente do Ensino Superior

Conforme o autor Masetto (2003), ao professor de ensino superior até a década de 1970, era exigido somente o bacharelado e a execução competente de sua função/profissão. Apenas nos últimos anos, o papel de docente no ensino superior começou a ser assimilado pelos professores. “Docentes de educação superior atualmente devem estar ocupados, sobretudo em ensinar seus estudantes a aprender e a tomar iniciativas, ao invés de serem unicamente fonte de conhecimento” (MASETTO, 2003, p.16).

As IES passam a recrutar profissionais que atendam a esses requisitos. Sendo superada a visão de que o professor competente é aquele que possui conhecimentos técnicos atualizados e domínio do conteúdo a ser transmitido. A esse respeito Masetto (2006, p.11) afirma que:

Embora toda a organização curricular do ensino superior no Brasil estivesse voltada para a transmissão de conhecimentos e experiências de profissionais e, por isso mesmo, a grande preocupação sempre girasse em torno de encontrar professores competentes para ensinar [...].

Para Braslavsky (1999, p.13, apud PUENTES; AQUINO; QUILLICI NETO, 2009, p.178), o termo competência para docência é “a capacidade de fazer com saber e com consciência sobre as consequências desse saber. Toda competência envolve,

ao mesmo tempo, conhecimentos, modos de fazer, valores e responsabilidade pelos resultados daquilo que foi feito”. Os professores devem saber, selecionar, avaliar e criar métodos de ensino para promover a aprendizagem dos alunos.

Rios (2005), ressalta que todas as ações dos docentes estão dispostas em quatro dimensões: técnicas, políticas, estéticas e éticas. A dimensão técnica, concerne à efetivação de uma ação, a aptidão de lidar com os conceitos, definições, conteúdos, condutas, atitudes e a habilidade de construção e reconstrução dessas ações com os alunos. A dimensão política, concerne na atuação da construção coletiva da sociedade e a aplicação dos direitos e deveres. A dimensão da estética, tem relação com o belo e a sensibilidade como componente do saber e do fazer do docente. A dimensão ética, que diz respeito à finalidade da ação, fundamentada no princípio do respeito e da solidariedade, para realização de bem comum. A relação entre essas dimensões agrega qualidade ao trabalho.

Existem três competências para o Ensino Superior, segundo Masetto (2003). A competência em uma área específica de conhecimento. A competência com o domínio do processo de ensino aprendizagem e a competência para o exercício da dimensão política.

Perrenoud (2000), propõe um inventário das competências baseado em um referencial de competências adotado em Genebra em 1996. O autor reagrupa as competências em dez grandes famílias. Ressalta-se que, conforme o próprio autor, essas são as competências desejáveis aos docentes. Classifica-se como competência dos docentes:

- 1) organizar e dirigir situações de aprendizagem;
- 2) administrar a progressão das aprendizagens;
- 3) conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação;
- 4) envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho;
- 5) trabalhar em equipe;
- 6) participar da administração da escola;
- 7) informar e envolver os pais;
- 8) utilizar novas tecnologias;
- 9) enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão;
- 10) administrar sua própria formação contínua.

Deve-se estabelecer conforme necessidade de cada profissão um conjunto de competências. Libâneo (2004, p. 78) afirma que:

Um professor competente, portanto, é aquele que desenvolve capacidade de mobilizar recursos cognitivos (conhecimentos aprofundados, operações mentais, capacidade crítica), capacidades relacionais, procedimentos, técnicas, atitudes para enfrentar situações problemáticas, dilemas. Esta noção vale tanto para caracterizar o trabalho do professor quanto para explicitar objetivos de aprendizagem para os alunos. Um professor será mais competente quanto mais souber imaginar, refletir, articular as condições que possibilitem aos alunos aprender melhor e de forma mais duradoura, a desenvolver suas estruturas cognitivas e seus recursos de pensar e agir - de modo a se constituírem como sujeitos pensantes e críticos, ou seja, competentes.

A Lei nº. 9.394/96 em seu artigo 13 (BRASIL,1996), estabelece as incumbências para os docentes, o que demonstra que a docência universitária está diante de um processo de ampliação. Confira-se:

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Libâneo (2004, p.79), estabelece uma relação de competências profissionais, abrangendo os atributos e aptidões deprecadas hoje dos docentes:

1. É especialista no conteúdo que ensina e nos processos investigativos da matéria, e é portador de uma razoável cultura geral;
2. Sabe associar a aquisição de conceitos científicos ao desenvolvimento dos processos de pensamento;
3. Domina razoavelmente métodos e procedimentos de ensino, com destaque a procedimentos de pesquisa e a exercícios do pensar centrados em problemas;
4. Conhece o mundo do trabalho e os requisitos atuais de exercício profissional;
5. Desenvolve visão crítica em relação aos conteúdos da matéria (contextualização) e ao seu papel social enquanto intelectual;
6. Sabe lidar com as tecnologias da informação e comunicação, tanto no que se refere aos conteúdos quanto ao seu manejo;
7. Conhece e sabe aplicar modalidades e instrumentos de avaliação da organização escolar e da aprendizagem.
8. Sabe lidar com as várias formas culturais que perpassam a escola e a

- sala de aula, e com a diversidade social e cultural, para conhecer melhor a prática do aluno e sua relação com o saber;
10. Sabe articular, na atividade docente, as dimensões cognitiva, social, cultural e afetiva, visando ajudar os alunos a construírem sua subjetividade;
 11. Domina procedimentos de trabalho interativo e desenvolve capacidade comunicativa (comunicar-se e relacionar-se com as pessoas, assumir a aula como um processo comunicacional);
 12. É capaz de participar de forma produtiva de um grupo de trabalho ou de discussão, bem como atuar em equipe em atividades de pesquisa, interdisciplinares e organizativas;
 13. Ajuda os alunos a pensar e agir em relação a valores e atitudes.

Silva (2002, p. 16), acerca das competências assevera que “as pessoas não têm uma apenas, são os potenciais desenvolvidos em contextos disciplinares significativos que permitirão a execução de ações específicas em um dado cenário, um determinado âmbito de atuação”.

Nesse contexto Silva (2002), expõe a necessidade dos professores terem suas competências profissionais desenvolvidas. Perrenoud (2002, p.197), completa dizendo que “as competências profissionais só são construída em função de uma prática reflexiva e engajada, que se instale desde o início dos estudos.”.

Conforme esclarecimentos de Carvalho et al. (2009), o Ministério da Educação ao instituir suas normas norteou-se no princípio de competências, conectando a formação com a captação. “A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e normas adjacentes enunciam que os processos de formação no país devem se orientar pela noção de competência.” (CARVALHO et al., 2009, p. 33).

3.2 Competências Requeridas do Profissional Docente do Direito

Além das competências elencadas no capítulo anterior, cabe ao profissional docente do Curso de Direito observar a Resolução CNE/CES nº. 9, de 29 de setembro de 2004(BRASIL,2004) que aduz:

- Art. 4º. O curso de graduação em Direito deverá possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes habilidades e competências:
- I - leitura, compreensão e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos ou normativos, com a devida utilização das normas técnico-jurídicas;
 - II - interpretação e aplicação do Direito;
 - III - pesquisa e utilização da legislação, da jurisprudência, da doutrina e de outras fontes do Direito;

- IV - adequada atuação técnico-jurídica, em diferentes instâncias, administrativas ou judiciais, com a devida utilização de processos, atos e procedimentos;
- V - correta utilização da terminologia jurídica ou da Ciência do Direito;
- VI - utilização de raciocínio jurídico, de argumentação, de persuasão e de reflexão crítica;
- VII - julgamento e tomada de decisões; e,
- VIII - domínio de tecnologias e métodos para permanente compreensão e aplicação do Direito.

Bem como os artigos 5º e 6º da Portaria do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) nº. 236, de 10 de junho de 2015 (BRASIL, 2015). Que trata do instrumento de avaliação do ENADE.

Art. 5º A prova do Enade 2015, no Componente Específico da área de Direito, tomará como referência para o perfil do egresso as seguintes características, indispensáveis ao exercício da Ciência do Direito, da prestação da justiça e do desenvolvimento da cidadania:

- I - formação generalista, humanística e axiológica;
- II - capacidade de análise, domínio de conceitos e da terminologia jurídica;
- III - adequada argumentação, interpretação e valorização dos fenômenos jurídicos e sociais;
- IV - atitude reflexiva, crítica e ética;
- V - aptidão para a aprendizagem autônoma e dinâmica.

Art. 6º A prova do Enade 2015, no componente específico da área de Direito, avaliará se o estudante desenvolveu, no processo de formação, as competências e habilidades para:

- VI - demonstrar domínio da linguagem jurídica;
- VII - identificar o fenômeno jurídico e seus efeitos;
- VIII - ler, compreender e elaborar textos jurídicos ou normativos, com a devida utilização das técnicas e dos métodos pertinentes;
- IX - fazer uso da legislação, da jurisprudência, da doutrina e de outras fontes do Direito;
- X - demonstrar raciocínio jurídico, argumentação e reflexão crítica;
- XI - compreender de forma interdisciplinar os fenômenos políticos, sociais, econômicos, entre outros, considerando-os na criação, interpretação e aplicação do Direito;
- XII - inter-relacionar fundamentos filosóficos, axiológicos e teóricos do Direito com sua aplicação prática;
- XIII - exercer atuação técnico-jurídica em diferentes instâncias, administrativas ou judiciais, com a devida utilização de processos, atos e procedimentos;
- XIV - atuar em julgamentos e na tomada de decisões;
- XV - dispor do conhecimento de tecnologias e métodos para atualização do Direito e solução de controvérsias;
- XVI - aplicar fundamentos, métodos e técnicas científicas para pesquisa jurídica.

Diante das citações acima, se apreende que o Docente do Curso de Direito deve possuir uma formação humanística, técnico-jurídica e prática no intuito de compreender interdisciplinarmente o fenômeno jurídico e as transformações sociais.

Sendo exigida ainda uma conduta ética associada à reponsabilidade social e profissional.

Enfim, as competências do Docente do Curso de Direito estão ligadas a conhecimentos e ações cognitivas e não resumindo apenas a habilidades e procedimento práticos. Ensinar Direito não significa mais apenas uma questão de repassar conteúdo ou interpretações dos códigos comentados. (BRANCO, 2014).

No próximo capítulo serão descritos os fundamentos metodológicos da pesquisa, procurando caracterizá-la como uma abordagem apropriada para a investigação objetivo dessa dissertação.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo é destinado a descrever a organização estudada, a caracterização da pesquisa e os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados.

4.1 Características da Organização Estudada

Este item apresenta nos seus subitens a apresentação da instituição foco do estudo, bem como, a metodologia pra formação das suas competências.

4.1.1 Breve Histórico

A Faculdade Atenas é uma instituição de ensino superior particular, fundada em 2002 pela família Costa Rabelo e mantida pelo Centro Educacional Hyarte-ML Ltda., sociedade civil, com fins lucrativos. O primeiro Curso implanto na Instituição foi o Curso de Direito, logo após foram autorizados os Cursos de Medicina, Nutrição, Administração, Sistema de Informação, Educação Física, Farmácia, Enfermagem, Engenharia Civil, Pedagogia e Psicologia. A Instituição é localizada à Rua Euridamas Avelino de Barros, nº. 60, Bairro Lavrado na cidade de Paracatu – MG (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI, 2015-2019).

Sua filosofia educacional “enfoca o caráter formativo do educando, salientando uma prática pedagógica comprometida com a totalidade do ser humano, através da produção do novo conhecimento pela reflexão dialética entre teoria e prática, entre ação e reflexão.” (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI, 2015-2019, p. 7).

4.1.2 Missão Institucional

Conforme descrito no Projeto Pedagógico Do Curso Direito - PPC (2017), a Faculdade Atenas tem como missão institucional colaborar na “construção de uma sociedade solidária e democrática, dentro dos princípios do estado democrático de direito e da liberdade”, promover a “formação integral, humanista e técnico-profissional dos membros da comunidade acadêmica da Instituição, nos vários campos de conhecimento humano.” (PPC Direito, 2017, p. 14).

4.1.3 Metodologia de Ensino

A Faculdade Atenas possui seu processo de ensino-aprendizado fundamentado na aprendizagem integradora e ativa. Ofertando uma percepção multidisciplinar e ativa, onde o aluno concretizará sua aprendizagem através de contínua construção do saber, utilizando metodologia de participação fomentadora de pesquisa (PPC Direito, 2017).

“A Faculdade Atenas tem como instrumento metodológico o mesmo diagrama usado por Bordenave e Pereira (2005), denominado Método do Arco por Charles Magueres.” (PPC Direito, 2017, p. 94).

Conforme descrito do PPC do curso de Direito, a metodologia adotada para o Curso de Direito oferece aos alunos a formação, habilidades e competências elencadas no quadro a seguir.

Quadro 5 - Formação, Habilidades e Competências.

Formação	Habilidades	Competências
Para aplicar conhecimentos jurídicos, científicos, tecnológicos e instrumentais ao Direito.	Para desenvolver e/ou utilizar novos materiais, instrumentos tecnológicos e técnicas inovadoras.	Para identificar, formular e resolver problemas judiciais.
Teórico-prática para conceber, projetar, analisar e executar sistemas e processos administrativos e jurídicos, bem como interpretar resultados.	Para avaliar a viabilidade econômica de projetos jurídicos e comunicar-se eficientemente nas formas escrita, oral e gráfica.	Para, promover, operar e supervisionar, avaliando criticamente a manutenção de sistemas jurídicos.
Teórico-prática para planejar, elaborar, supervisionar e coordenar processos e serviços administrativos e jurídicos.	-	Para interpretar textos técnico-científicos e atuar em equipes multidisciplinares.
Teórico-prática para compreender e aplicar a ética e responsabilidade profissional, avaliando o	-	-

impacto das atividades do Direito no contexto social e ambiental.		
Teórico-prática para assumir a postura de permanente busca de atualização profissional, atuando com espírito empreendedor.	-	-

Fonte: PPC do Curso de Direito, 2017.

Traçada as competências a serem oferecidas aos alunos, conforme o quadro acima se torna necessário um processo para desenvolvê-las e avaliá-las o que passar a ser discutido no próximo item.

4.1.4 Desenvolvimento de Competências

O processo de desenvolvimento das competências profissionais na Faculdade Atenas está sob a responsabilidade do Núcleo de Apoio Psicopedagógico, Profissional e Acessibilidade (NAPP).

O NAPP é constituído pelos seguintes setores: Supervisão pedagógica, Orientação pedagógica, Psicologia e Ouvidoria. O setor de Orientação Pedagógica “orienta e acompanha o discente nas questões referentes ao ensino aprendizagem, levando-os a compreender e adaptar melhor ao processo do ensino superior” (PDI, 2015-2019, p. 81).

Para assegurar a qualidade do processo ensino-aprendizado, são oferecidas pelo setor, capacitações constantes com foco nas habilidades e competências (PPC Direito, 2017).

Entre as capacitações desenvolvidas e ministradas internamente encontra-se aqueles destinados à formação de docente, ou seja, o desenvolvimento de competências relevantes ao exercício das funções de docente.

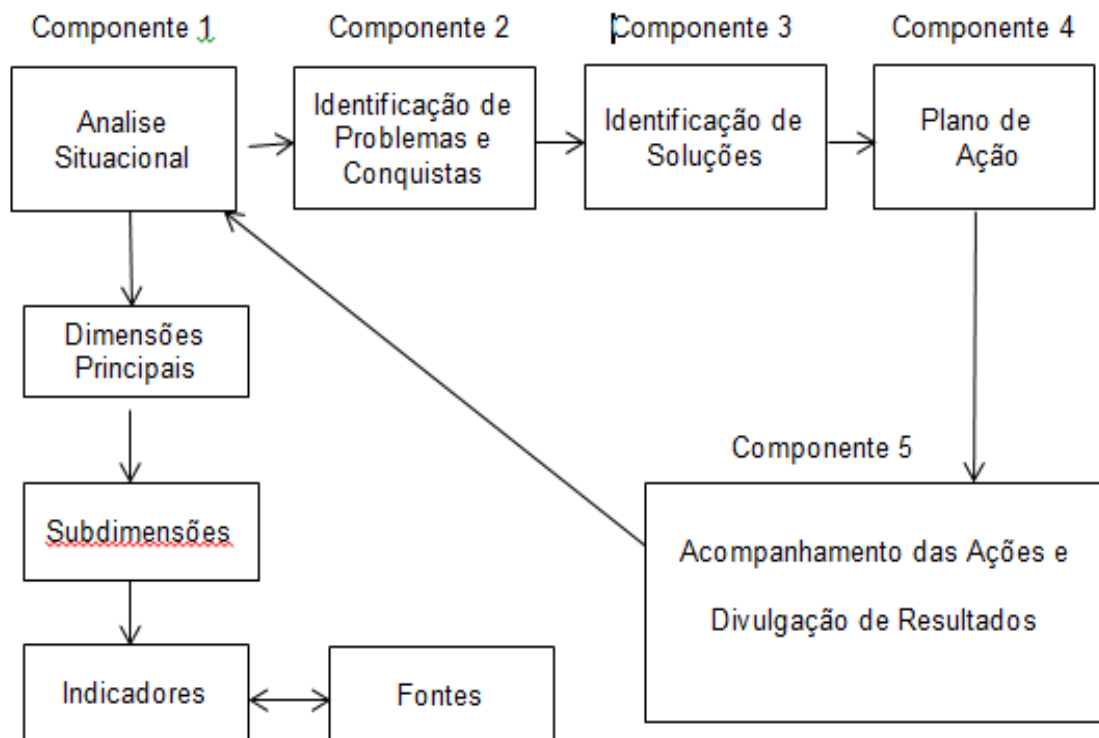
Para os funcionários que atuam como docentes do Curso de Direito da Faculdade Atenas – que são a população-alvo do presente trabalho – são disponibilizados treinamentos como: Treinamento Competências e Habilidades – Curso de Direito, Treinamento de elaboração de avaliações e Treinamento – Metodologia Ativa.

Para evitar a participação esporádica dos funcionários aos treinamentos disponibilizados pela instituição, foi disponibilizada uma ferramenta informatizada denominada Autoavaliação Institucional e de Curso da Faculdade Atenas, que tem

como função avaliar de maneira perene o desenvolvimento da Instituição e dos cursos em funcionamento.

“O processo de autoavaliação é composto por cinco componentes, que, de forma encadeada, devem promover o contínuo pensar sobre a qualidade do curso, sendo: análise situacional; identificação de problemas e conquistas; identificação de soluções; plano de ação; acompanhamento das ações e divulgação dos resultados.” (PPC Direito, 2017, p. 147).

Figura 6. Autoavaliação Institucional e de Curso da Faculdade Atenas



- a) Componente 01: análise situacional: a análise situacional compreende o diagnóstico da realidade, que será objeto da intervenção pretendida. Visa identificar os principais problemas relativos ao ensino, permitindo, assim, a definição de prioridades, metas a alcançar e ações a serem desenvolvidas. Principais dimensões e subdimensões desse componente são:

DIMENSAO	SUBDIMENSAO
PROJETO PEDAGÓGICO	Políticas Outros
COORDENAÇÃO E DOCENTES	Qualificação Desempenho Outros
DISCENTES	Desempenho Egresso Outros
INFRAESTRUTURA	Laboratórios e Salas; Biblioteca; Lanchonete; Áreas de convivência; Gerenciamento e Outros.

Fonte: PPC Direito, 2017

O processo de autoavaliação visa orientar os docentes no diagnóstico de suas necessidades de aprendizagem e no planejamento do seu desenvolvimento profissional, bem como de sua carreira. Indicando através dos conceitos obtidos, suas principais deficiências, suas possíveis causas, entre outros.

4.1.5 Competências do Curso de Direito de acordo com o PPC

O PPC do Curso de Direito da Faculdade Atenas traz em seu conteúdo as competências do Curso que devem ser assimiladas pelos docentes e repassadas aos alunos. São elas:

- a) Habilidade técnica (conhecimentos);
- b) Habilidade humana (capacidade de trabalhar com outras pessoas);
- c) Habilidade científicas;
- d) Criatividade;
- e) Raciocínio lógico;
- f) Visão crítica da realidade;
- g) Correta interpretação dos textos legais como forma de prepará-lo para o pleno exercício da profissão;
- h) Formação do cidadão consciente e útil à sociedade em que se integra;
- i) Raciocínio lógico e crítico na análise de conceitos e argumentos;
- j) Responsabilidade social;

- k) Capacidade para aprendizagem autônoma e dinâmica;
- l) Condição humanística, interdisciplinar e ética;
- m) Consciência de seu papel protagônico no desenvolvimento socioeconômico de seu município e região.

4.2 Caracterização da Pesquisa

Conforme classificação de Vergara (1998), a presente pesquisa pode ser qualificada por dois aspectos sua finalidade e os meios de investigação. Quanto aos seus fins esta pesquisa classifica-se como descritiva e aplicada.

As pesquisas descritivas possuem como objetivo obter e expor dados representativos de determinada situação ou fenômeno. Sua principal característica é a aplicação de métodos padronizados de coleta de dados (GIL, 2008).

Ainda, segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como designo fundamental a descrição dos atributos/características de fatos, fenômenos de determinada realidade, ou ainda estabelecer relações entre variáveis.

Ainda quanto sua finalidade, a presente pesquisa é considerada aplicada tendo em vista sua finalidade prática, podendo ser utilizada como subsidio no auxílio de aperfeiçoamento dos processos internos da instituição estudada.

A pesquisa aplicada, de acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), possui a necessidade de gerar conhecimento para aproveitamento de seus resultados, objetivando “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.”.

Quanto aos meios de investigação trata-se de um pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica segundo Marconi e Lakatos (2003), abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais como filmes e televisão. Esta pesquisa tem como finalidade proporcionar o contato direto do pesquisador com o universo de tudo que foi dito, escrito ou filmado de determinado assunto.

Em conformidade com o conceito exposto acima, realizou-se um estudo sistemático de revisão de literatura (livros, artigos, revistas e outros) disponível sobre o tema, que fundamentou teoricamente o trabalho e subsidiou a análise dos dados coletado. Utilizou-se também uma investigação documental, para obtenção de dados a respeito do objetivo desse trabalho, foram investigados: manuais, registos, relatório, regimentos e outros documentos internos da Faculdade Atenas.

Continuando a classificação quanto aos meios, tem-se que esta pesquisa de campo, haja vista os dados coletados juntos aos funcionários da instituição estudada. Conforme Marconi e Lakatos (2003, p.186), pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.”.

A pesquisa encaixa-se também nas características de um estudo de caso, tendo em vista estar limitada ao Curso de Direito da Faculdade Atenas. Gil (2007, p. 54) afirma que, o “estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social.”.

Quanto sua abordagem, a classifica-se esta pesquisa como qualitativa, que segundo Gil (2007), delinea a “complexidade” de certos problemas, compreende e classifica os processos ativos “vividos” por grupos sociais. Minayo (2010) afirma que, a pesquisa qualitativa investiga assuntos específicos e minuciosos, atentando-se com uma parcela da realidade imensurável e incalculável.

O Quadro 6 apresenta o resumo da metodologia aplicada no estudo.

Quadro 6 - Resumo da Metodologia

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
Quanto à natureza	Pesquisa aplicada
Quanto à abordagem	Pesquisa qualitativa
Quanto ao objetivo	Pesquisa descritiva
Quanto à procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Fonte: Autora, 2017.

4.3 Matriz de Amarração da Pesquisa

No Quadro 7, apresentado a seguir, pode-se verificar a matriz de amarração da presente pesquisa.

Quadro 7 - Matriz de Amarração da Pesquisa

Problema de Pesquisa: Quais as competências para o exercício da função de docentes do Curso de Direito em uma IES particular?		
Objetivo Geral: O presente trabalho visa mapear as competências aos docentes do Curso de Direito para atuar em uma IES particular.		
Objetivos específicos	Pressupostos	Fonte de Informação
Apresentar as competências exigidas pelas políticas institucionais no dia a dia;	A assimilação das competências pelo Docente do Direito permite a melhora do ambiente de trabalho e a diminuição da rotatividade, o que resulta em uma probabilidade de sucesso muito maior.	Livros, periódicos, banco de teses e dissertações.
Apreender as competências desenvolvidas pelos docentes do Curso de Direito no seu processo de trabalho;	As competências do Professor de Direito são influenciadas pela metodologia de ensino adotada pela IES.	Docente do Curso de Direito de uma instituição de Ensino Superior de Paracatu (MG). (Roteiro de Entrevista).
Caracterizar o “ <i>gap</i> ” existente entre as competências desenvolvidas no trabalho de docente e aquelas identificadas na política institucional.	O Professor do Curso de Direito, de um modo geral, não possui intrinsecamente as competências elencadas como imprescindíveis.	Docente do Curso de Direito de uma instituição de Ensino Superior de Paracatu (MG) e Documentos. (Roteiro de Entrevista).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.4 Construção dos Instrumentos de Pesquisa e Coleta de dados

A coleta de dados conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 164), é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.”.

O marco teórico dessa pesquisa e sua primeira fonte básica é a pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2004), viabiliza instrumento analítico para qualquer pesquisa.

A pesquisa de campo foi a segunda fonte a ser utilizada, o instrumento utilizado foi a entrevista aplicada aos professores do Curso de Direito da Faculdade Atenas em Paracatu/MG (apêndice A), no intuito de identificar as competências consideradas essenciais a profissão de docente na opinião dos mesmos.

Utilizou-se a técnica da entrevista, tendo em vista ser um instrumento fornecedor de informações relevantes, conforme os objetivos da pesquisa, os recursos disponíveis e o tempo empregado (ROSA; ARNOLDI, 2006). Gil (1999) afirma que, dentro das técnicas de pesquisa a entrevista permite que o entrevistador fique diante do investigado para formular perguntas, no intuito restrito de obter dados/fontes para sua pesquisa. A entrevista pode ser classificada com evidência, Gil (1999), como: informais, focalizadas, por pautas e estruturadas, conforme nível de estruturação.

A entrevista elaborada para a pesquisa foi disposta em duas etapas. Na primeira foi realizado um questionário com os dados sociodemográficos e profissionais para definição do perfil dos entrevistados. Na segunda etapa, houve a constituição de perguntas abertas, em que as competências requeridas ao docente do Curso Superior, as requeridas ao docente do Curso de Direito, as executadas na prática, bem como aquelas exigidas na Instituição pesquisada, foram abordadas. A cada entrevistado foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, para fins de leitura e esclarecimento.

4.5 População e Tamanho da amostra

Definiu-se como universo da pesquisa de campo os docentes do Curso de Direito que trabalham na Faculdade Atenas, em Minas Gerais. Portanto, a população que constitui a totalidade da unidade de observação a ser pesquisada qualitativamente (entrevista) são 7 (sete) docentes do curso.

4.6 Procedimentos de Análise de dados

Após a definição do problema de pesquisa, dos objetivos, da formulação dos pressupostos, do planejamento da pesquisa e a coleta de dados, ocorreu o processo de análise de dados. Conforme exposto no item 4.2 esta pesquisa é uma pesquisa qualitativa que investiga as competências do Docente do Curso de Direito, um assunto específico e minucioso, que possui dados de uma realidade até então imensurável e incalculável.

O procedimento utilizado para a análise de dados é a estatística descritiva, que possui como objetivo básico a sintetização de valores que contém a mesma natureza, consentindo assim que se tenha uma visão generalizada, global da mutabilidade desses valores. Via de regra, o grupo de dados levantados refere-se a um aglomerado de valores a princípio incompreensíveis, sem uma estrutura visível.

Huot (2002, p. 60), define estatística descritiva como “o conjunto das técnicas e das regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, e isso sem distorção nem perda de informação.”.

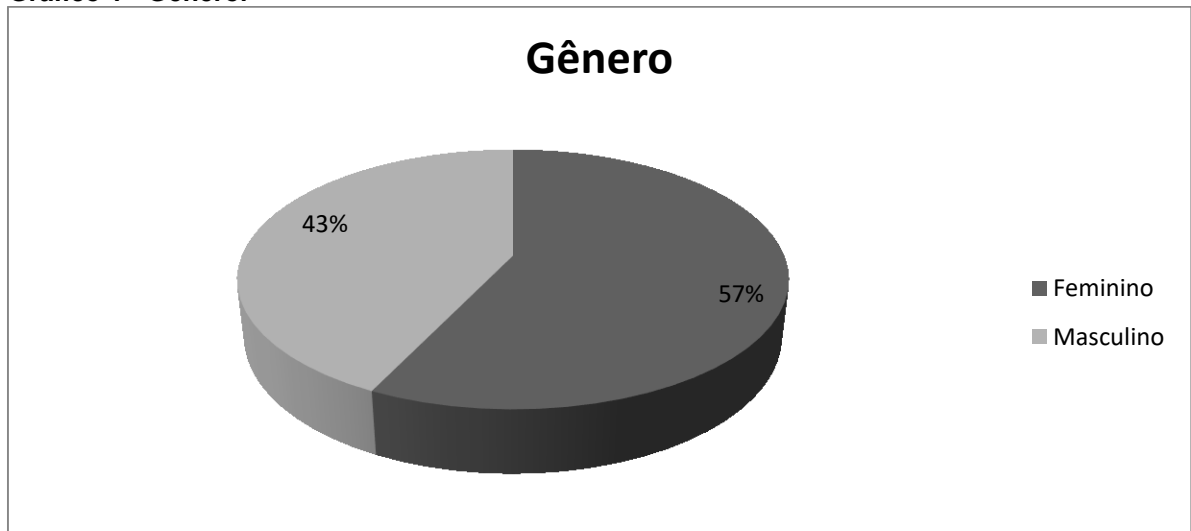
Essa técnica permite a organização e descrição dos dados de três formas diferentes. A saber: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. Primando sempre por resultados autoexplicativos, de fácil compreensão e de fontes confiáveis.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo abordam-se os resultados e discussões obtidas por meio da aplicação da entrevista (APENDICE B). Buscando o melhor entendimento dos dados coletados, foi apresentado o perfil sociodemográfico dos participantes, tais como: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de atuação na empresa e tempo de atuação na função de docente. Os dados levantados estão representados nos gráficos de número 1 a 5.

Foram analisados 6 Docentes do Curso de Direito da Faculdade Atenas. O gráfico 1, demonstra a distribuição dos participantes da pesquisa em termos de gênero.

Gráfico 1 - Gênero.

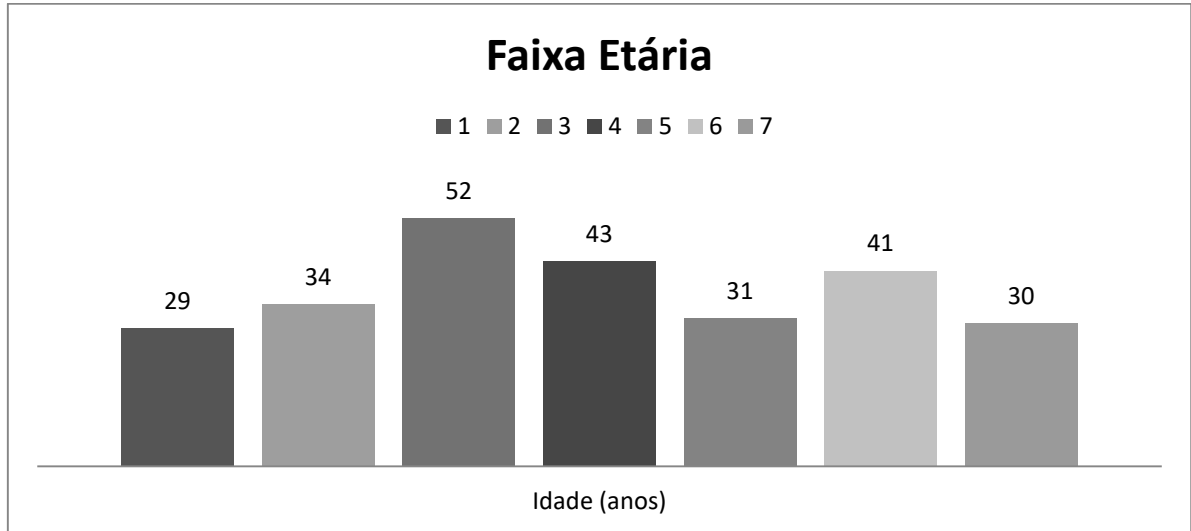


Fonte: Autora, 2017.

Com referência ao Gráfico 1, identifica-se que 57% dos entrevistados são homens, em contrapartida, 43% dos entrevistado são mulheres. A identificação de gênero não deve influenciar na questão da docência, tendo em vista que ambos possuem o mesmo objetivo que é lecionar.

A seguir, é apresentado o gráfico 2, no qual se evidencia a faixa etária dos participantes da pesquisa.

Gráfico 2 - Faixa Etária

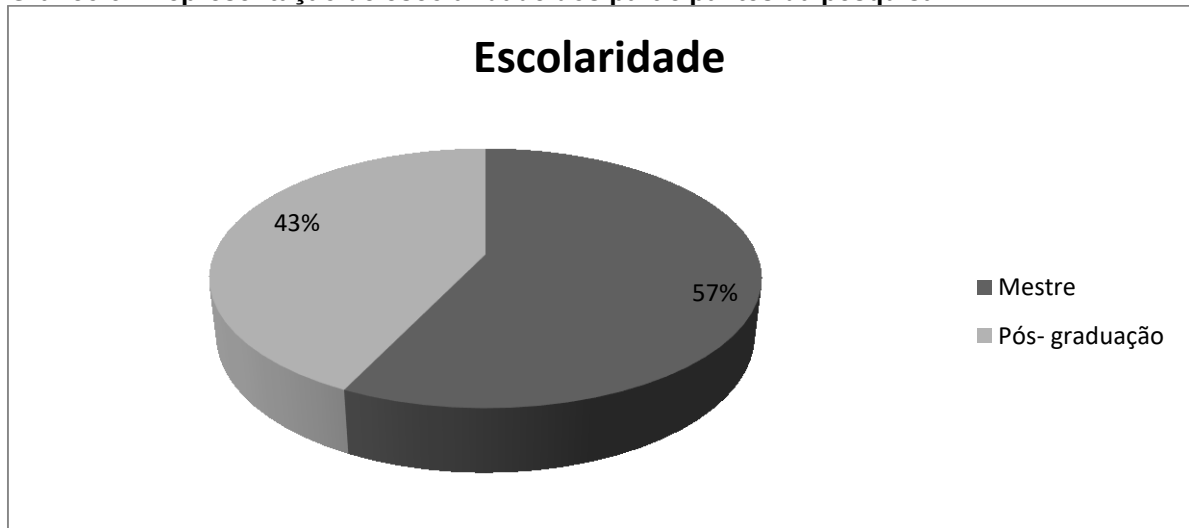


Fonte: Autora, 2017.

No que tange ao Gráfico 2, tem-se que a média da faixa etária dos professores está em 37 (trinta e sete) anos. Nessa faixa etária denota-se que são pessoas experientes.

No Gráfico 3 apresentam-se os dados encontrados sobre o nível de escolaridade dos participantes.

Gráfico 3 - Representação de escolaridade dos participantes da pesquisa.



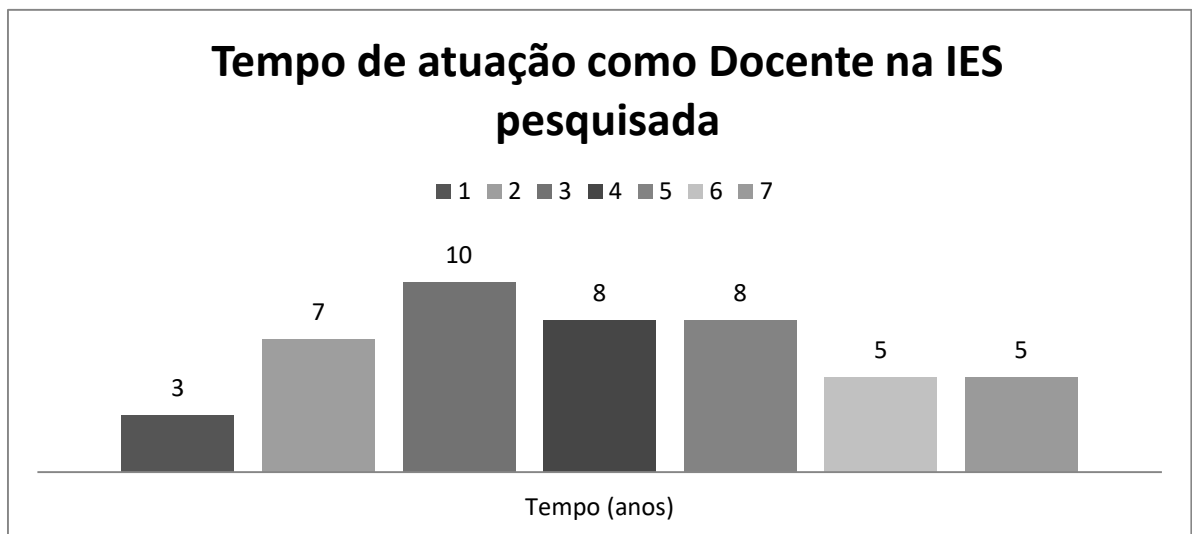
Fonte: Autora, 2017.

Com relação à escolaridade dos docentes, verificou-se que 43% possuem escolaridade em nível de pós-graduação e 57% possuem escolaridade em nível de

mestrado, conforme preceitua o artigo 52 da Lei nº. 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) em seu inciso II, 1/3 do corpo docente deve possuir titulação acadêmica de mestrado ou doutorado. Uma exigência na preparação do corpo docente das Instituições Superiores.

A seguir, apresenta-se o Gráfico 4, no qual são evidenciados os participantes de acordo com o tempo em que atuam na instituição pesquisada.

Gráfico 4 - Respondentes de acordo com o tempo que atua na instituição pesquisada.

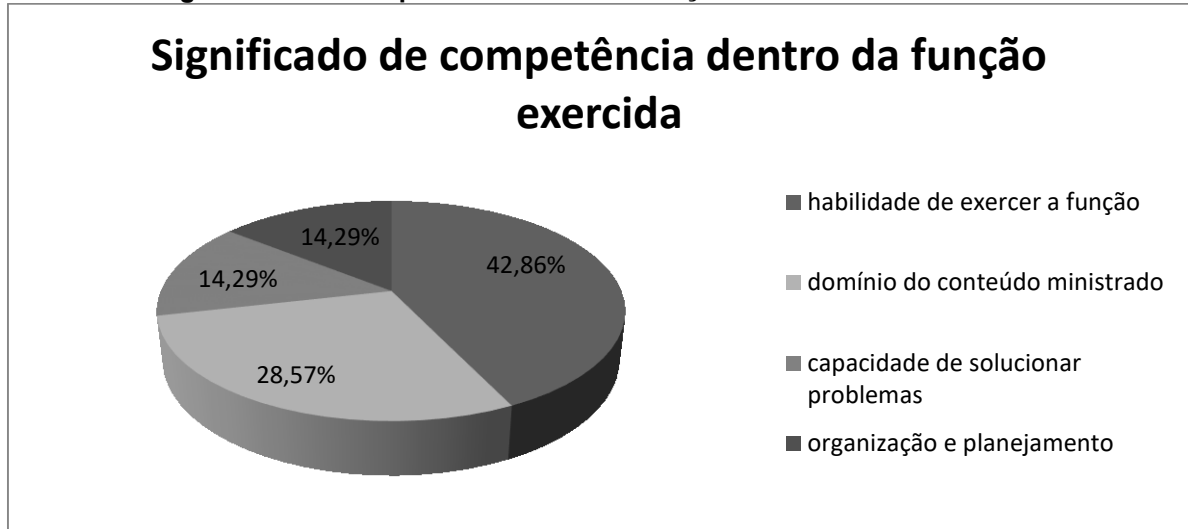


Fonte: Autora, 2017.

Com relação ao tempo em que os participantes da amostra atuam na instituição, evidencia-se que 43%, ou seja 3, respondentes, atuam na empresa entre 1 a 5 anos. Contudo, 57%, ou seja 4, atuam na empresa há mais de 6 anos.

De posse das informações quanto ao perfil dos docentes, foi realizada a análise dos dados coletados. O gráfico 6 apresenta os resultados da pergunta que buscou identificar o que os docentes entendem por competência dentro da função que exercem.

Gráfico 5 – Significado de competência dentro da função exercida.

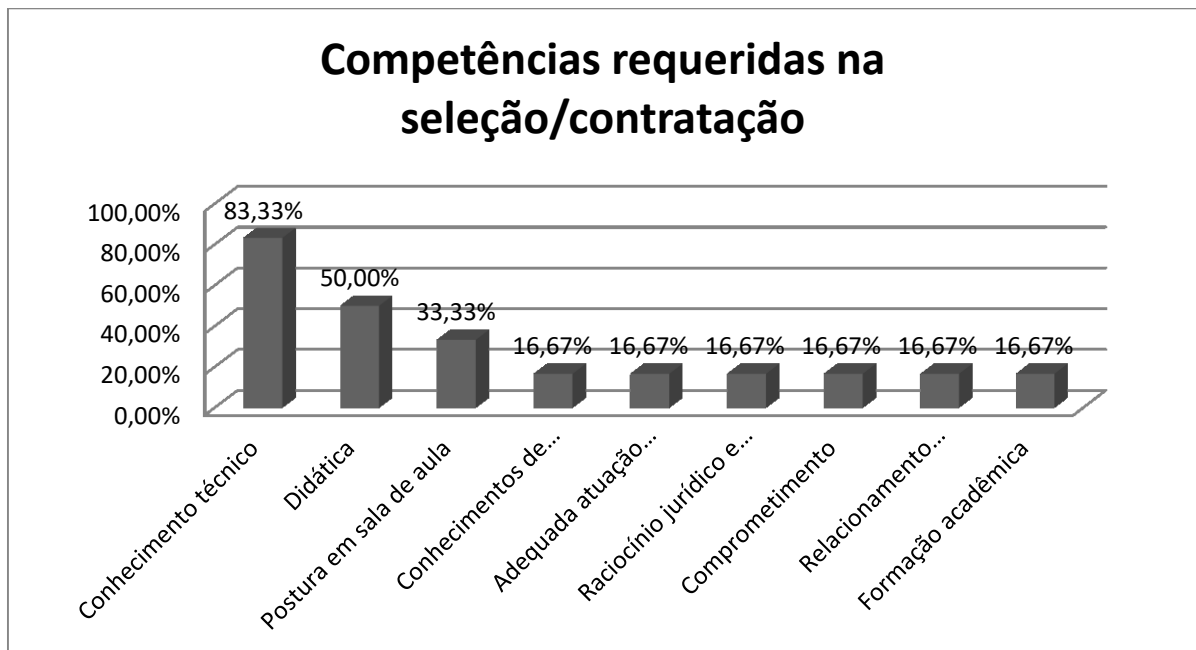


Fonte: Autora, 2017.

Sobre a compreensão do que significa competência dentro da função que exerce, três dos sete professores, o que corresponde a 42,85% dos entrevistados, acreditam que está relacionada com a habilidade de exercer a função. Por outro lado, 28,57% dos entrevistados, o que corresponde a dois professores, relacionam competência com domínio do conteúdo ministrado. Apenas um professor acha que competência está relacionada com a capacidade de solucionar problemas e outro acredita estar relacionada com organização e planejamento.

Os dados acima estão em consonância com os ensinamentos de Brandão (2006), afirma que competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para desempenhar uma determinada atividade, desde que o indivíduo mobilize-se a favor de uma boa execução, de acordo com o ambiente a sua volta, e que agregue valor aos resultados a serem alcançados.

Gráfico 6– Competências requeridas na seleção/contratação

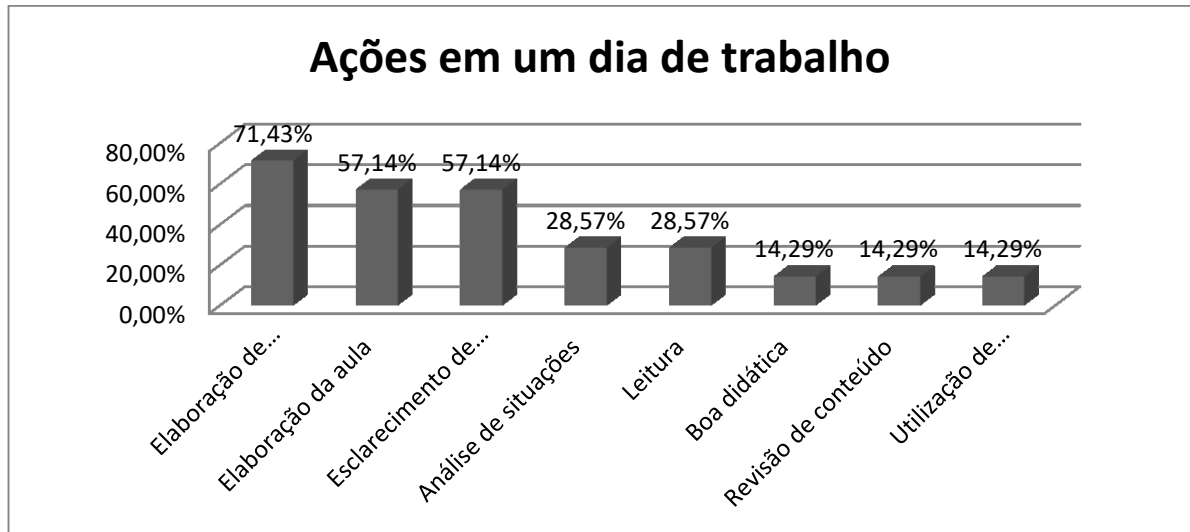


Fonte: Autora, 2017

Dos sete professores que responderam sobre as competências requeridas na sua seleção ou contratação, 83,33% citaram o conhecimento técnico. A segunda competência mais mencionada por eles foi didática. Postura em sala de aula foi indicada por 33,33% dos docentes. Conhecimento de informática, adequada atuação técnico-jurídica e as demais competências citadas no Gráfico 7 foram mencionadas por apenas um professor, o que corresponde a 16,67%.

Com análise dos dados acima é perceptível como apresenta Pinto (2012), que o processo de avaliação e seleção do docente em Direito é tradicionalmente baseado no seu desempenho profissional no campo jurídico (conhecimento técnico). Sendo observada a atuação deste em outra atividade do campo jurídico, por gozarem de prestígio e serem capazes de captar um número maior de alunos.

Gráfico 7 - Ações em um dia de trabalho.

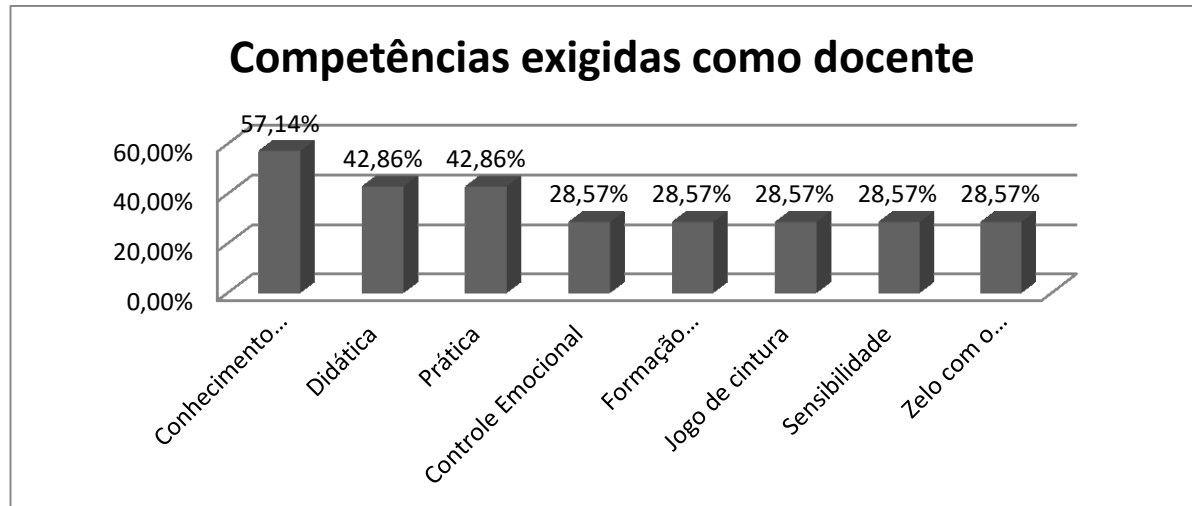


Fonte: Autora, 2017.

Pelo Gráfico 8, pode-se perceber que a elaboração de material é a ação em um dia típico de trabalho mais realizada pelos entrevistados, sendo mencionada por 71,43% dos sete respondentes. Elaboração da aula e esclarecimento de dúvidas dos discentes foram citadas por 57,14% dos professores. As ações citadas por apenas um professor, o que corresponde a 14,29% da amostra, foram: boa didática, revisão de conteúdo e utilização de raciocínio jurídico.

O resultado acima se encontra em conformidade com a classificação apresentada por Perrenouud (2000), onde organizar e dirigir situações de aprendizagem (elaboração de material), envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho (boa didática) são competências desejáveis ao docente.

Gráfico 8 - Competências exigidas como docente



Fonte: Autora, 2017.

No gráfico acima foram colocadas apenas às competências mais citadas entre os entrevistados e a tabela 01 traz os dados sobre todas as competências mencionadas pelos docentes. A maioria absoluta dos entrevistados, 57,14%, acredita que o conhecimento técnico é a competência que lhe é mais exigida. Didática e prática profissional foram as segundas competências mais citadas, com 42,86%. Controle emocional, formação acadêmica, jogo de cintura, sensibilidade e zelo com o processo ensino-aprendizagem foram citadas por dois dos sete professores entrevistados, o que corresponde a 28,57%.

Tabela 1 - Competências

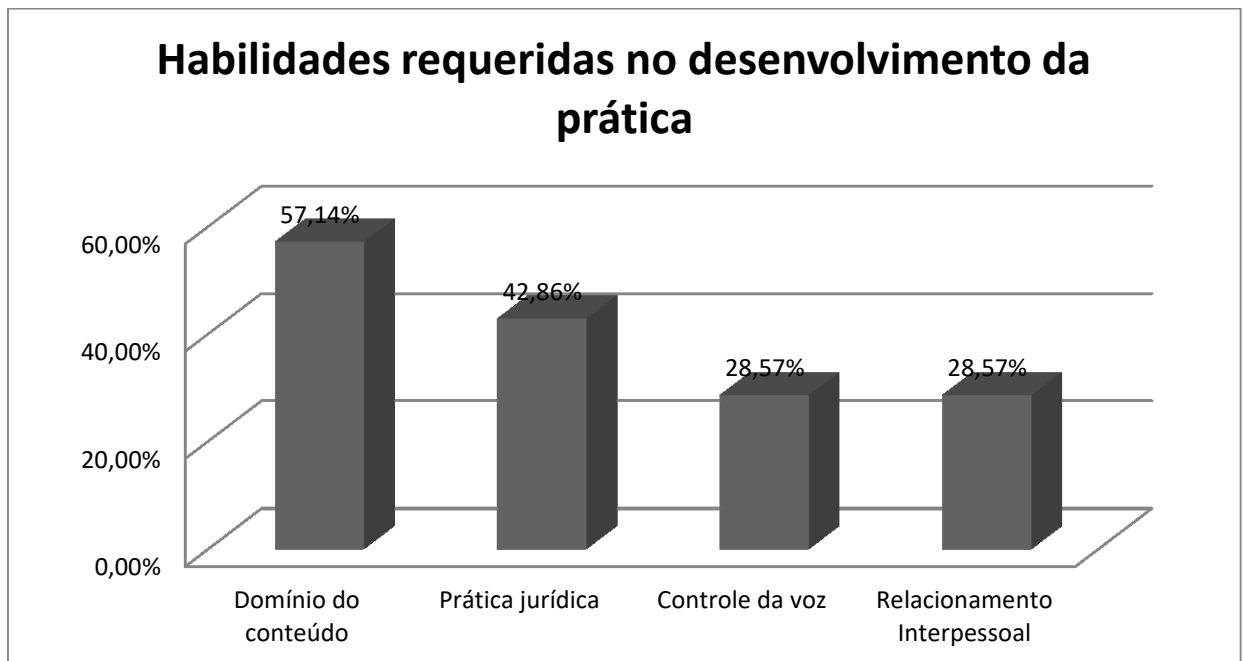
Competências	%
Conhecimento técnico	57,14%
Didática	42,86%
Prática	42,86%
Controle Emocional	28,57%
Formação Acadêmica	28,57%
Jogo de cintura	28,57%
Sensibilidade	28,57%
Zelo com o processo ensino-aprendizagem	28,57%
Análise	14,29%
Atitude	14,29%
Boa vontade	14,29%
Clareza	14,29%
Controle da voz	14,29%
Controle disciplinar	14,29%
Cumprimento de prazos e horários	14,29%
Elaboração de boa avaliação	14,29%
Elaboração de textos	14,29%
Ética e Honestidade	14,29%

Firmeza	14,29%
Julgamento	14,29%
Leitura	14,29%
Liderança	14,29%
Oratória	14,29%
Postura	14,29%
Preparação para Enade	14,29%
Preparação para mercado de trabalho	14,29%
Preparação para OAB	14,29%
Proatividade	14,29%
Relacionamento Interpessoal	14,29%
Tomada de decisões	14,29%

Fonte: Autora, 2017.

Conforme a tabela acima se verifica a transcendência do conceito de CHA para CHAVE (Macarenco e Damião, 2008), tendo em vista o desenvolvimento das competências individuais interiores (controle emocional, sensibilidade, controle de voz). Surge neste contexto um docente capaz de agir como um ser Total, com plena consciência de pensar, sentir e agir, ou seja, a junção do objetivo com o subjetivo.

Gráfico 9 - Habilidades requeridas no desenvolvimento da prática.



Fonte: Autora, 2017.

O Gráfico 10 aborda as habilidades mais citadas como necessárias para se desenvolver a prática profissional, já a tabela 2 traz as informações completas sobre todas as habilidades citadas pelos entrevistados. Domínio de conteúdo foi à

habilidade mais citada, (57,14%) dos professores a mencionaram em sua entrevista. A segunda mencionada foi prática jurídica, com 42,86%. Já o controle da voz em sala de aula e relacionamento interpessoal foram aludida por dois dos sete docentes entrevistados, o que corresponde a 28,57%.

Tabela 2 - Habilidades

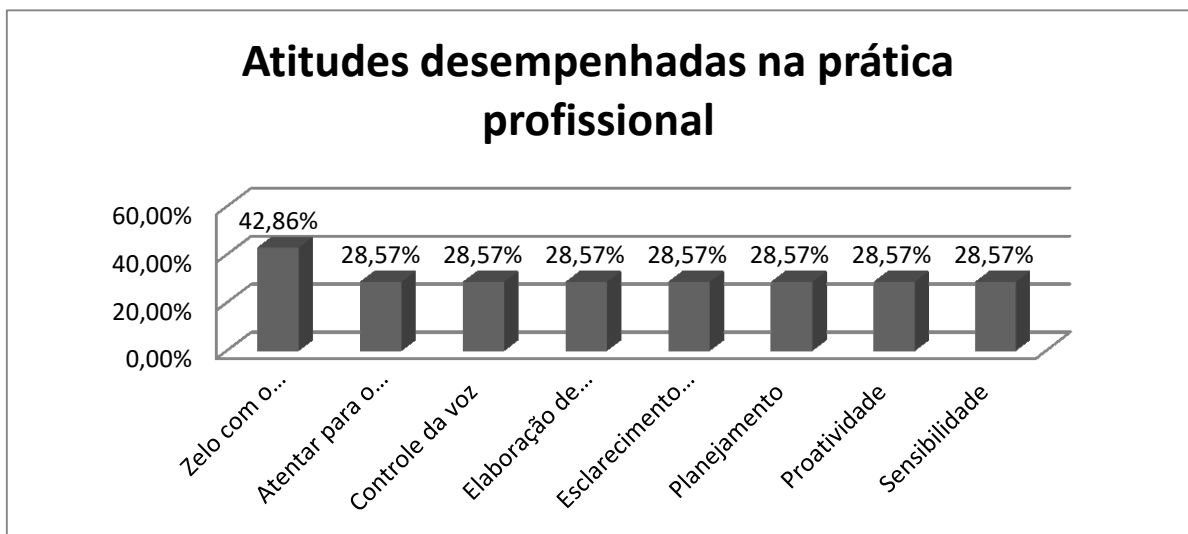
Habilidade	%
Domínio do conteúdo	57,14%
Prática jurídica	42,86%
Controle da voz	28,57%
Relacionamento Interpessoal	28,57%
Continua...	
Acessibilidade	14,29%
Boa vontade	14,29%
Concentração	14,29%
Conhecimento das ferramentas de TIC	14,29%
Conhecimento do exame da OAB	14,29%
Controle disciplinar	14,29%
Cumprimento de prazos e horários	14,29%
Determinação	14,29%
Didática	14,29%
Elaboração de boa avaliação	14,29%
Empatia	14,29%
Esclarecimento de dúvidas	14,29%
Ética e Honestidade	14,29%
Firmeza	14,29%
Inovação	14,29%
Jogo de cintura	14,29%
Liderança	14,29%
Postura	14,29%
Preparação para Enade	14,29%
Preparação para mercado de trabalho	14,29%
Preparação para OAB	14,29%
Proatividade	14,29%
Sensibilidade	14,29%
Zelo com o processo ensino-aprendizagem	14,29%

Fonte: Autora, 2017.

Dentro das habilidades mencionadas pelos docentes observa-se o desenvolvimento de habilidades individuais relacionadas ao subjetivo. Verificando-se também uma consonância entre as habilidades de um professor competente

apresentada por Libâneo (2004) e as apresentadas na resolução CNE/CES nº9, de 29 de setembro de 2004, que preconiza que o curso de graduação em Direito deve possibilitar habilidades ao profissional com interpretação e aplicação do Direito (Domínio do conteúdo), adequada atuação técnico-jurídica (Prática jurídica).

Gráfico 10 – Atitudes desempenhadas na prática profissional.



Fonte: Autora, 2017.

Pelo Gráfico 11, observa-se que o zelo com o processo ensino-aprendizagem foi a atitude mais citada pelos professores, com 42,86%, como desempenhada na sua prática profissional. Atitudes como atentar para o Exame da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB, controle da voz, pró atividade e as demais que se encontram no gráfico, foram mencionadas por apenas dois professores entrevistados, o que corresponde a 28,57%. A lista com todas as atitudes citadas pelos professores na sua prática profissional se encontra na Tabela 3.

Tabela 3 - Atitudes

Atitudes	4%
Zelo com o processo ensino-aprendizagem	42,86%
Controle da voz	28,57%
Elaboração de boa avaliação	28,57%
Esclarecimento de dúvidas	28,57%
Planejamento	28,57%

Pró atividade	28,57%
Sensibilidade	28,57%
Atentar para o exame da OAB	28,57%
Acessibilidade	14,29%
Aliar teoria e a prática	14,29%
Atentar para o exame da OAB	14,29%
Boa vontade	14,29%
Conhecimento técnico	14,29%
Controle disciplinar	14,29%
Didática	14,29%
	Continua...
Ética e Honestidade	14,29%
Firmeza	14,29%
Jogo de cintura	14,29%
Julgamentos	14,29%
Levar a realidade jurídica para sala de aula	14,29%
Liderança	14,29%
Postura	14,29%
Prática	14,29%
Preparação para Enade	14,29%
Preparação para mercado de trabalho	14,29%
Relacionamento Interpessoal	14,29%
Tomada de decisões	14,29%

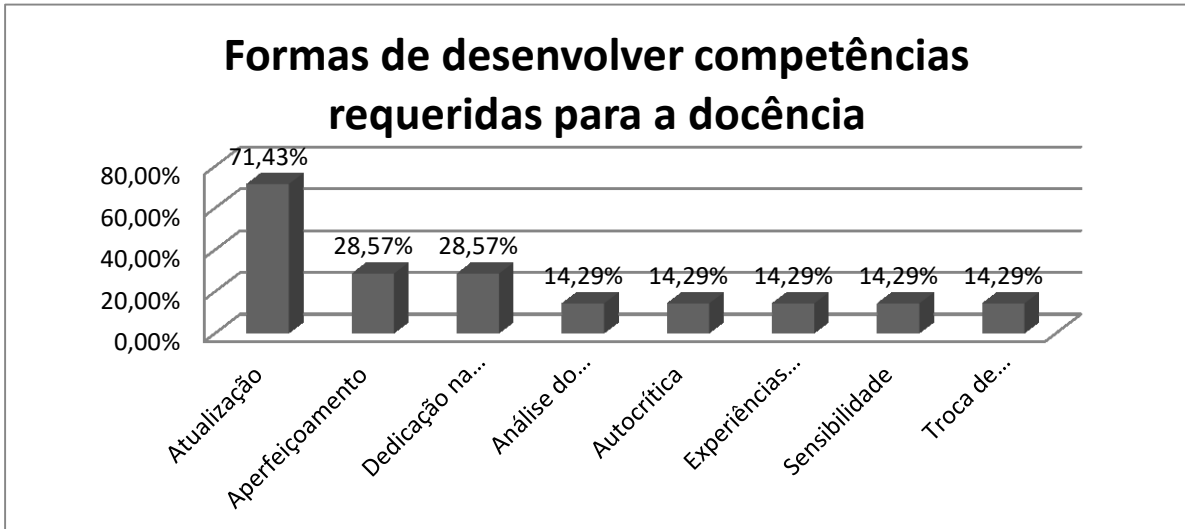
Fonte: Autora, 2017.

Segundo dados da tabela acima as atitudes que devem ser desempenhadas pelos docentes conforme o Quadro 3 podem ser classificadas como Competências Abstratas onde são compreendidos a Vontade e a Expressão. As quatro primeiras atitudes dependem do querer do professor, da sua entrega para sua efetivação. Segundo Macarenco e Damião (2008) o indivíduo apresenta as competências técnicas (Pensar e Sentir), as competências comportamentais (Agir) e competências abstratas (Ser Total).

Em sintonia com o mesmo pensamento Rabaglio (2001) afirma que a atitude é QUER FAZER. É o comportamento ao aplicar na prática os conhecimentos adquiridos. Cominando assim características de docente competente.

Neste contexto Branco (2014), afirma que as competências do Docente do curso de direito se encontram ligadas a conhecimentos e ações cognitivas e não resumindo apenas a habilidade e procedimentos práticos.

Gráfico 12 – Atitudes desempenhadas na pratica profissional.



Fonte: Autora, 2017.

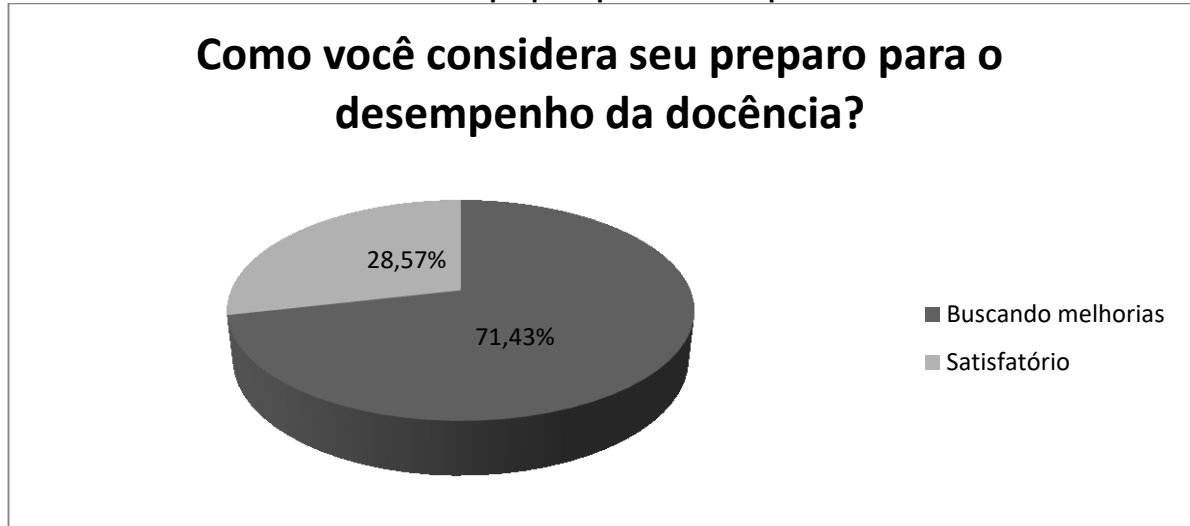
A atualização foi a forma mais citada de desenvolver competências requeridas para a docência, com 71,43%. Aperfeiçoamento e dedicação na elaboração de aulas foram mencionadas por dois dos sete professores entrevistados, o que corresponde a 28,57%. Análise do ambiente, autocrítica e as demais formas, citadas no Gráfico 12, foram mencionadas por 14,29% dos entrevistados.

Nos ensinamentos de Perrenoud (2000) umas das competências desejáveis ao docente é a administração de sua própria formação contínua, o que confirma ter sido a atualização a forma de desenvolver competências mais referida.

Já os autores Brandão e Bahry (2005) observam que na ausência ações de capacitação ou desenvolvimento de competências tendem a aumentar a lacuna entre as competências necessárias e as competências existentes para concretização da politica institucional.

Enfim deve a instituição incentivar e criar politicas para o desenvolvimento periódico da competência de seus profissionais como salienta Brandão (2012).

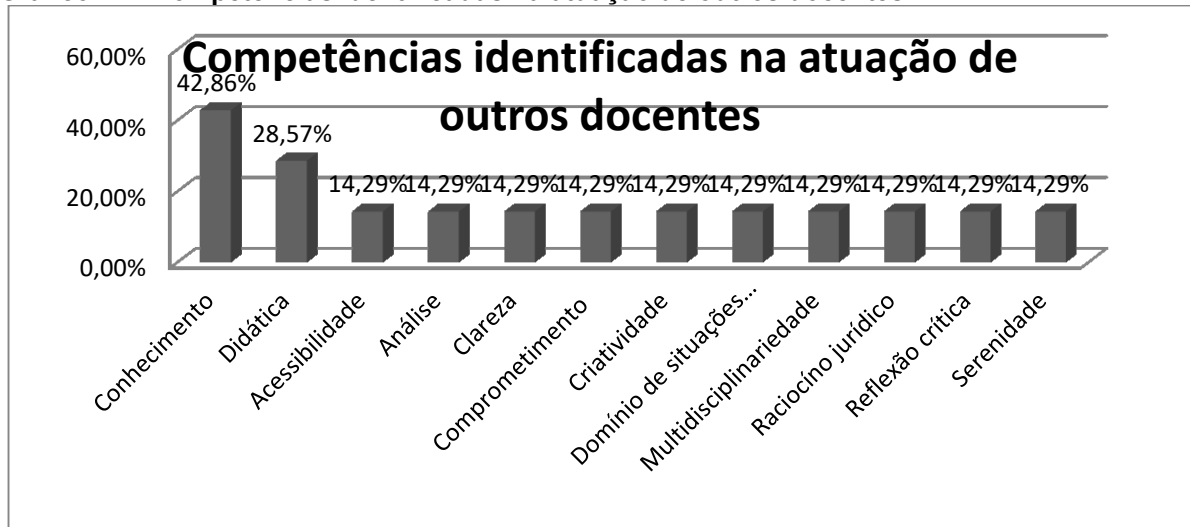
Gráfico 11 - Como você considera seu preparo para o desempenho da docência



Fonte: Autora, 2017.

O Gráfico 13 mostra que 71,43% dos docentes entrevistados considerem seu preparo razoável e estão sempre em busca de melhorias. Apenas 28,57% deles consideram seu preparo satisfatório.

Gráfico 12 - Competências identificadas na atuação de outros docentes.

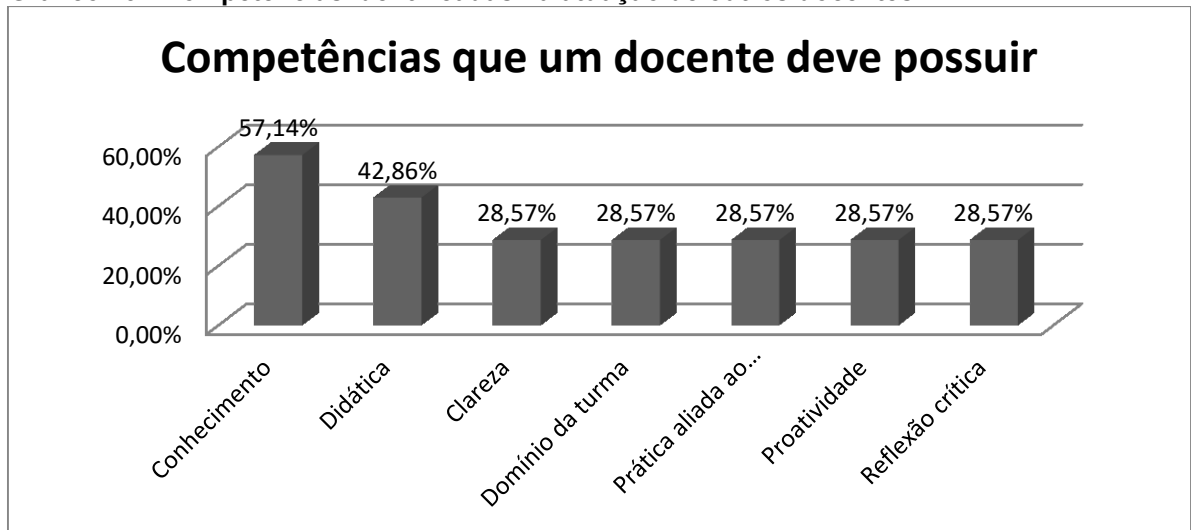


Fonte: Autora, 2017.

Pelo Gráfico 14, pode-se observar que o conhecimento é a competência mais citada como sendo identificada na atuação de outros docentes, com 42,86%. Didática é a segunda mais citada pelos professores, com 28,57%. Acessibilidade,

análise e as demais competências que aparecem no gráfico foram citadas por apenas um entrevistado, o que corresponde a 14,29% da amostra.

Gráfico 13 - Competências identificadas na atuação de outros docentes.



Fonte: Autora, 2017

O conhecimento do conteúdo ministrado é a competência que um docente deve possuir que foi mais mencionada entre os entrevistados, correspondendo a 57,14%. A segunda mais citada foi a didática. Domínio da turma, prática aliada ao conhecimento e as demais competências citadas no Gráfico 15 foram mencionadas por dois dos sete docentes entrevistados, o que corresponde a 28,57%.

Gráfico 14 - Atividades de treinamento



Fonte: Autora, 2017

Como pode ser observado no Gráfico 16, a maioria absoluta, correspondendo a 57,14% dos entrevistados, realizou atividades de treinamento em 2017, já 42,86% não fez nenhum tipo de treinamento em 2017.

5.1 Mapeamento De Competências

Considerando que, para realizar o mapeamento de competências, é necessário o levantamento de competências descritas pela instituição, bem como aquelas determinadas pelos docentes por meio das entrevistas, utilizou-se as competências elencadas no item 4.1.5, uma vez que representam as competências necessárias, aquelas exigidas pela organização, e a tabela 1, que representam as entrevistas, em que se encontram as competências referidas pelos docentes. A partir das competências descritas pela instituição como necessárias para o desenvolvimento da função de docente do curso de Direito, foi analisada a diferença entre o mesmo item quando comparado ao resultado da competência durante as entrevistas.

Quadro 8 – Mapeamento das competências

Ao analisar o quadro acima percebe-se que os docentes entrevistados elencaram quase que na totalidade as competências exigidas pela política institucional da Faculdade Atenas. Observa-se também que as competências mais citadas foram às relativas a habilidade técnica, reafirmando a característica tecnicista do Curso de Direito fortemente criticada por Branco (2014).

Outro ponto importante a ser levantado, foram as competências citada pelos docentes que não são contempladas pela política institucional, o que demonstra que mesmo não sendo consideradas necessárias estão sendo desenvolvidas pelos docentes. A presente informação torna-se essencial tendo em vista o ensinamento de Carbone et al. (2005) sobre o diagnóstico de competência que consiste em identificar a lacuna entre as competências necessárias na conjuntura atual e futura e as competências disponíveis na organização.

Em contrapartida, a competência raciocínio lógico e crítico na análise de conceitos e argumentos não foi citada na entrevista pelos docente, o que demonstra uma lacuna considerável que deve ser analisada e reparada por intermédio de treinamentos e uma nova valoração de competências, tendo em vista o dinamismo presente no contexto do processo de ensino conforme ensinamento de Brandão (2012).

Insta salientar que, por meio da análise dos resultados da entrevista com os docentes, o mapeamento das competências se torna o diferencial estratégico para excelência da prestação de um ensino de qualidade.

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	COMPETÊNCIAS REFERIDAS
Habilidade técnica	Conhecimento técnico Didática Controle da voz Clareza Oratória Elaboração de boa avaliação
Habilidade humana	Sensibilidade Controle Emocional Relacionamento Interpessoal
Habilidade científica	Formação Acadêmica Controle disciplinar
Criatividade	Jogo de cintura
Raciocínio lógico	Análise
Visão crítica da realidade	Leitura
Correta interpretação dos textos legais como forma de prepara-lo para o pleno exercício da profissão	Prática Cumprimento de prazos e horários Elaboração de textos
Formação do cidadão consciente e útil à sociedade em que se integra	Tomada de decisões Atitude
Raciocínio lógico e crítico na análise de conceitos e argumentos	Não foi citado
Responsabilidade social	Boa vontade
Capacidade para aprendizagem autônoma e dinâmica	Zelo com o processo ensino-aprendizagem
Condição humanística, interdisciplinar e ética.	Ética e Honestidade Proatividade
Consciência de seu papel protagônico no desenvolvimento socioeconômico de seu município e região.	Preparação para mercado de trabalho

Fonte: Autora, 2017

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, a partir das discussões e informações levantadas nessa dissertação, a qual foi elaborada com o objetivo geral de mapear as competências dos docentes do curso de Direito de uma instituição de ensino superior particular, denominada Faculdade Atenas em Paracatu, Minas Gerais, de forma a descobrir as lacunas e/ou *gaps* entre as competências identificadas na política institucional e as desenvolvidas no trabalho de docente. Foram identificadas, classificadas as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais, inventariada as competências existentes e identificadas as lacunas.

Nessas perspectivas, considera-se que o objetivo deste trabalho foi atingido, tendo em vista que ao final foram identificadas lacunas entre as competências analisadas. Sendo possível citar as competências identificadas e analisar se estavam além ou aquém do requerido pela Instituição.

A metodologia utilizada representou um desafio, mesmo que condizente com o objetivo da pesquisa, ao permitir a configuração de todas as etapas necessárias para a realização do mapeamento de competências.

Foi evidenciado que a competência Raciocínio lógico e crítico na análise de conceitos e argumentos, exigida pela Instituição não foi citada na entrevista como competência desenvolvida no trabalho de docência, mas foi citada como competência que o docente deve possuir.

A competência de Habilidade técnica apresentou o menor *gap* de toda a pesquisadas, ela está sendo desenvolvida próximo daquilo considerado como necessário pela organização.

O presente trabalho permite a reflexão sobre a disparidade entre as competências consideradas necessárias e a existentes, possibilitando traçar estratégias de investimentos, treinamentos, ou até mesmo a atualização das descrições documentais, diante das constantes no contexto mutável do cenário nacional e global que atuam diretamente nas necessidades organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ATENAS, Faculdade. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI*. Paracatu, 2015-2019.
- ATENAS, Faculdade. *Plano Pedagógico do Curso de Direito – PPC*. Paracatu, 2017.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica*. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BAUM, J. R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. *A multidimensional model of venture growth*. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 2001. p. 292-303.
- BECERRA, A. A. A.. *O perfil ideal do professor de ensino superior direcionado para a área do direito*. 2010 Disponível em <[https://s3.amazonaws.com/conpedi2/anteriores/XIX+Encontro+Nacional+-+UFC-Fortaleza+\(09%2C+10%2C+11+e+12+de+junho+de+2010\).pdf](https://s3.amazonaws.com/conpedi2/anteriores/XIX+Encontro+Nacional+-+UFC-Fortaleza+(09%2C+10%2C+11+e+12+de+junho+de+2010).pdf) >. Acesso em: 27 janeiro 2016.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. *The HR Scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BERTOLINI, E. A. S. *Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional*. *Revista técnica das FIEPEP (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino)*. São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan.jun. 2004.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P. *Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira*. *Revista Estudos de Psicologia*, 12 (2), 2007. 149-158.
- BRANDÃO, H. P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2009
- BRANDÃO, H. P. *Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira*. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais...Salvador: ANPAD, 2006.
- BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. *Revista do Serviço Público*, 56 (2), 2005. 179-194.
- BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 2001, 08-15.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A., & BORGES-ANDRADE, J. E. *Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso*. Revista Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, 8 (2), 173-190. (2002).

BRANDÃO, H.P. *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Congresso Nacional. *Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm/LDB.pdf. Acesso em: 24 abril. 2017.

BRASIL. Governo Federal, Ministério do Planejamento, Portal Sipec. *Guia de referência prático: mapeamento e avaliação de competências*. Brasília, DF: 2013a. Disponível em: <<https://portalsippec.planejamento.gov.br/arquivos/dialogos-setoriais-sobre-gestao-porcompetencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal/arquivo.2013-12-03.1582580473>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Presidência da República, Casa Civil. *Decreto Nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal. Brasília, DF: 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 07 mar. 2017

BRASLAVSKY, C. *Bases, orientaciones y criterios para el diseño de programas de formación de profesores*. Revista Iberoamericana de Educación, n. 19, p. 1-28, 1999.

BRUNO-FARIA, M.F, BRANDÃO H.P. *Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal*. Revista Administração Contemporânea, 2003; 7(3): 35-56.

CAMARGO, M. D. *Plano de desenvolvimento Organizacional a partir do Mapeamento de Competências Individuais*. 2013. 142 f. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) - Setor De Tecnologia, Universidade Federal Do Paraná, Curitiba, 2013.

CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B., & VILHENA, R. M. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, Série Gestão de Pessoas, 2005.

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

CARBONE, P. P. *et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARDOSO, R. L., RICCIO, E. L. & ALBUQUERQUE, L. G. *Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 2009. 44(4), 365-379.

CARVALHO, A. I. de *et al.* *Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

COCKERILL, T. *The king of competence for rapid change*. Em C. Mabey, & P. Iles (Orgs.), *Managing learning* (pp. 70-76). London: Routledge, 1994.

DAVIS, L. *The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership Dissertation Brisbane*. Master of Education, 2000.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P.. *A Gestão Por Competências Como Ferramenta Para O Desenvolvimento Dos Servidores Técnico administrativos: Case Da Universidade Federal Do Tocantins*. (2008). Revista Administração Pública e Gestão Social- APGS . APGS, Viçosa, v1., n.2, pp. 101-120, abr./jun. 2009

DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DURAND, T. *Forms of incompetence*. In: International Conference On Competence-Based Management, 4.,1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998

DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S., Fleury, M. T., & Ruas, R. (Orgs.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

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

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr., 2000.

FISCHER, A. L. *et al.* *Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L *Construindo o conceito de competência*. RAC, São Paulo, ed. especial, 2001.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILBERT, T. *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GONCZI, A. *Competency-based learning: a dubious past – an assured future?* Em D. Boud, & J. Garrick (Orgs.), *Understanding learning at work*. London: Routledge, 1999. p. 180-194

GREEN, P. C. *Desenvolvendo competências consistentes – como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark 2000.

HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. In: Encontro Anual da ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

HUOT, R. *Métodos qualitativos para as ciências humanas* (tradução de Maria Luísa Figueiredo). Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

IENAGA, C.H. *Competence Based Management: Seminário Executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other assurance, and related services pronouncements. International Federation of Accountants. Strategy and Work Plan. New York, 2010 april.

KIMURA, H., TEIXEIRA, M. L. M., & GODOY, A. S. *Redes sociais, valores e competências: simulação de conexões*. Revista de Administração de Empresas. 2006, 46(3). 42-58

LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'organisation, 1994.

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

LEDFOORD JUNIOR, G. L.; ZINGHEIM, P.; SCHUSTER, J. R. *Competences are competency models: Does one size fit all?* ACA Journal, v. 5, n. 1, p. 56-65, 1995.

LEITE, J. C. *Tecnologia e organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro*. Tese de Doutorado não publicada – São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, 1996.

LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento e seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5.ed. São Paulo: Alternativa, 2004.

LIMA, M. A. M. *Desenvolvimento de competências*. Fortaleza, 2007. Apostila disciplina no curso de Mestrado em Administração e Controladoria do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, 2007.

LIMA, M. N. M; FERREIRA; J. M. P. *Competências profissionais requeridas pelas organizações: percepção dos alunos de curso de Mestrado em Administração e Controladoria*. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 272-306 jan./abr. 2011.

LOBO, M. B. de C. M. *As políticas de gestão do corpo docente das IES privadas brasileiras*. 2003. Disponível em: http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_034.pdf 08/2013. Acesso em 24 janeiro 2016

M.C.S.(Org) *Pesquisa Social; Teoria Método e Criatividade*. 29ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MACARENCO, I. ; DAMIÃO, M. de L. Z. *Inclusão da Chave como estratégia na Gestão de Pessoas*. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008.

MAGALHÃES, S. et al. *Desenvolvimento de competências: o futuro agora!* Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MANENTI, S.A. et al . *O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar*. Rev. esc. enferm. USP, São Paulo, v. 46, n. 3, June 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062342012000300027&lng=en&nrm=iso.sso em 27 de maio de 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASETTO, M. T. (Org.). *Docência na Universidade*. 8.ed. Campinas: Papyrus, 2006.

MASETTO, M. T. *Competências pedagógicas do professor universitário*. São Paulo: Summus, 2003.

- MCCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, v. 28, p.1-14, 1973.
- MCLAGAN, P. A. *Competencies: the next generation*. Training & Development. 1997. p. 40-47.
- MOURA, G.M.S.S. et al. *Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias*. Rev. Latino-Am. Enfermagem 18(6): [09 telas] nov-dez 2010,
- MINAYO, M. C. de S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.
- PARRY, S. B. *The quest for competence*. Training, p. 48-54, jul. 1996.
- PEREIRA, M. De A. *Ensino-aprendizagem em um contexto dinâmico - o caso de planejamento de transportes*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.
- PERRENOUD, P. *Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PERRENOUD, P. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PERRENOUD, P. *A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica*. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PIERRY, F. *Seleção por competências: O processo de Competências individuais para Recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoa*. São Paulo: Ed. Vetor, 2006
- PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. *Docência no ensino superior*. São Paulo: Cortez, 2002.
- PINTO, F. A. C. F. *A formação pedagógica do docente em direito como importante ferramenta de aperfeiçoamento do ensino jurídico no Brasil*. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV, n. 104, set 2012. Disponível em: <http://ambitojuridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12202&revista_caderno=13>. Acesso em 24 janeiro 2016.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, may/ jun. 1990.
- PUENTES, R. V.; AQUINO, O. F.; QUILLICI NETO, A.. *Profissionalização dos professores: conhecimentos, saberes e competências necessários à docência*. Educar, Curitiba, Editora UFPR, n.34, p.169 -184, 2009.
- RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. 2. ed. São Paulo. Editora Educator. 2001.

RAMALHO, L. B.; NUÑEZ, I. B. e GAUTHIER, C. *Foram professores profissionalizar o ensino: perspectivas e desafios*. Porto Alegre, Sulina, 2003.

RAMOS, M. N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.

REIS, E. *Estatística descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

RESENDE, E. *O livro das competências – desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, M. R. M. *Formação de professores e competências pedagógicas na contemporaneidade*. Programa de Pós-Graduação em Educação Mestrado em Educação. Dissertação defendida no P.P.E./UEM, 2005.

RIOS, T. A. *Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade*. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2005

ROCHA-PINTO, S. R. et al. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

RODRIGUES, S. S. *Políticas de Avaliação Docente: tendências e estratégias*. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362012000400007>. Acesso em 23 janeiro 2016.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). *Introdução. Saberes e competência: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

RUAS, R. L. *A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional*. In: Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, Agosto, 1999.

RUAS, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. *O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004*. Em Anais do 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Brasília: ANPAD.

RUAS, R. L. *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*. Gestão estratégia do conhecimento. São Paulo: Atlas; 2001.

SCHELEICHER, A. *A melhoria da qualidade e da equidade na educação: desafios e respostas políticas*. São Paulo: Moderna, 2006.

- SILVA, L. A. da. *Formação docente e profissional do professor universitário*. Reação Integrada, v.3, p.15-17, 2002. Disponível em:< <http://www.tpes.com.br/imagens/artigos/FORMACAO-DOCENTE-E-PROFISSIONAL-DO-PROFESSOR-UNI-VERSITARIO.pdf>> Acesso em: 14 abril. 2017.
- SONNENTAG, S., NIESSEN, C., & OHLY, S. *Learning at work: training and development*. Em C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Orgs.), International Review of, 2004.
- SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. *Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment*. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). Managing Learning. London: Routledge, p. 57-69, 1994.
- SPENCER, L. M. JUNIOR.; SPENCER, S. M. *Competence at work models for superior performance*. New York: John Wiley, 1993.
- VARGAS, M. R. M., & ABBAD, G. S. *Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E*. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- VERGARA, S. C.. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons, 1999.
- ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. In: Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas; 2001

APÊNDICE A – Modelo da Entrevista

Entrevista - 1ª Etapa

ANEXO A – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

1. Sexo: () Feminino () Masculino

2. Idade: _____

3. Habilitações Acadêmicas:

() Graduação(ões): _____

() Especialização(ões): _____

() Mestrado: _____

() Doutorado: _____

4. Tempo total de serviço como Docente do Curso Superior: _____

5. Tempo de Serviço Docente na Instituição Atual: _____

6. Dedicção exclusiva a Faculdade Atenas: () Sim () Não

7. Outras atividades ocupacionais remuneradas extras a Faculdade, informar:

Onde _____

Função _____

Horas semanais _____

8. Em quais disciplinas leciona nesse semestre na Faculdade Atenas:

Agradeço a colaboração!

APÊNDICE B – ENTREVISTA

- 1 - O que você compreende por competência dentro da função que você exerce?
- 2 - Quais as competências foram requeridas no momento da sua seleção e contratação?
- 3 - Pense num dia típico de trabalho e descreva que ações você desenvolve na sua prática?
- 4 – No seu dia-a-dia como Docente que competências lhe são exigidas?
- 5 - Para que você desenvolva sua prática, que habilidades são requeridas?
- 6 - E ainda quais atitudes são desempenhadas na sua prática profissional?
- 7 – De que forma você desenvolve as competências que lhe são requeridas na função de Docente do Curso de Direito?
- 8 - Como você considera seu preparo para o desempenho da profissão de docente? Relacione sua resposta à graduação, formação posterior e treinamento/educação em serviço/continuada/permanente.
- 9 - Quais as competências que você identifica na atuação de outros docentes?
- 10 - Quais competências que os docentes devem possuir em sua opinião?
- 11 – Ao longo de 2017, você dedicou-se à realização de atividades de treinamento (cursos, seminários, oficinas, presenciais e a distância, realizados dentro e fora da Instituição)?

APÊNDICE C – RESPOSTAS DA ENTREVISTA

Quadro 9 - O que você compreende por competência dentro da função que você exerce?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	“É a capacidade, habilidade, aptidão necessária para exercer a citada função.”
2	“Competência é a uma habilidade que pode ser adquirida através de ensinamentos teóricos e/ou práticos.”
3	“É a capacidade individual de resolver problemas.”
4	“Uma boa organização do curso e planejamento prévio são fatores-chave para o sucesso. É muito importante que o professor universitário organize um plano de estudos para ensinar adequadamente e elaborá-lo para ter tempo de abordar todos os temas plenamente.”
5	“Na arte de lecionar entendo como dominar o contexto conteúdo em sintonia direta com o repasse ao aluno de forma clara, objetiva e didática.”
6	“Conhecer o conteúdo do que será ministrado, e ainda, saber preparar uma aula didática aos alunos e por fim querer no momento principal fazer com que o aluno entenda o que preparou.”
7	“Compreendo que competência está ligada a habilidades desenvolvidas em profissionais nas suas atividades.”

Fonte: Autora, 2017

Quadro 10 - Quais as competências foram requeridas no momento da sua seleção e contratação?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	Absteve-se de opinar.
2	“Conhecimento técnico e atualizado acerca do assunto ministrado; Postura para expor meus conhecimentos diante de um grupo diferente de pessoas; Conhecimentos em informática para bem preparar o material de apoio, especialmente os slides.”
3	“Adequada atuação técnico-jurídica; correta utilização da terminologia jurídica ou da Ciência do Direito; utilização de raciocínio jurídico, de argumentação, de persuasão e de reflexão crítica.”
4	“É essencial que o professor universitário esteja comprometido com seu trabalho e com a educação do discente. A responsabilidade que está nas mãos de um professor é enorme, por isso deve estar ciente disto e zelar por sua profissão.”
5	“Domínio do conteúdo, trato ao aluno, direção e demais funcionários, didática.”
6	“Ter conhecimento técnico, ter didática e ter controle emocional (ser seguro, firme, ter estrutura).”
7	“O mais visado foi a didática, conhecimento e formação acadêmica.”

Fonte: Autora, 2017

Quadro 11 - Pense num dia típico de trabalho e descreva que ações você desenvolve na sua prática?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	“Elaboração da aula, dos materiais, exposição e explanação do conteúdo, esclarecimento das dúvidas dos acadêmicos, dentre outros.”

2	<p>“- Preparação do plano de aula, principalmente na busca de realidades que, de alguma maneira, possam estar inseridas no cotidiano dos alunos;</p> <p>- Revisão e atualização do conteúdo a ser ministrado;</p> <p>- Elaboração e/ou atualização de material de apoio;</p> <p>- Início das aulas com pequena revisão do último assunto abordado;</p> <p>- Esclarecimento de dúvidas porventura existentes;</p> <p>- Utilização de outros exemplos para facilitar a compreensão acerca do tema trabalhado.”</p>
3	<p>“Análise de situações; utilização de raciocínio jurídico, de argumentação, de persuasão; leitura, compreensão e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos ou normativos, com a devida utilização das normas técnico-jurídicas;”</p>
4	<p>“A discussão e colaboração em sala de aula são essenciais para incentivar os alunos e implementar novas técnicas de ensino. O professor deve estar aberto a responder às perguntas dos alunos e deve se mostrar colaborativo.”</p>
5	<p>“No stress vivenciado por todos no dia-a-dia, as aulas devem ser dinâmicas a ponto de não sobrecarregar aluno e professor. Portanto, aulas atuais, com conteúdo novo e interessantes são empregados no decorrer das minhas aulas ministradas.”</p>
6	<p>“-Ser uma pessoa acessível;</p> <p>-Transmitir segurança no que falo;</p> <p>-Responder ao máximo os questionamentos apontados pelos discentes;</p> <p>-Fazer parecer fácil o que as vezes na teoria se trata de algo complexo.”</p>
7	<p>“Leitura, análise, preparação de materiais de aulas, estudos.”</p>

Fonte: Autora, 2017

Quadro 12 - No seu dia-a-dia como Docente que competências lhe são exigidas?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	<p>“Conhecimento específico da matéria ministrada, prática, oratória, didática, clareza.”</p>
2	<p>“Conhecimento técnico e atualizado acerca do assunto ministrado;</p> <p>Postura para expor meus conhecimentos;</p> <p>Jogo de cintura para lidar com pequenos conflitos;</p> <p>Sensibilidade para perceber que cada pessoa tem uma maneira e tempo diferentes de aprender;</p> <p>Controle de disciplina;</p> <p>Liderança</p> <p>Controle da velocidade da voz;</p> <p>Elaboração de uma boa avaliação;</p> <p>Cumprimento de prazos e horários;</p> <p>Boa utilização dos materiais didáticos disponíveis (lousa, data show, vídeos, etc);</p> <p>Preparação para o acadêmico para a OAB, Enade e mercado de trabalho.</p> <p>Proatividade;</p> <p>Boa vontade;</p> <p>Tranquilidade;</p> <p>Firmeza para não ceder diante das exigências dos acadêmicos;</p> <p>Bom relacionamento com coordenação, equipe pedagógica e alunos;</p> <p>Ética e honestidade.</p> <p>Zelo com o processo ensino-aprendizagem.”</p>

Continua...

3	Análise, leitura, compreensão e elaboração de textos, julgamento e tomada de decisões
4	A formação acadêmica é outra das competências tradicionais que são exigidas de um professor. Esta exigência está aumentando em uma

	sociedade cada vez mais preparada e competente. Quanto melhor preparado estiver o professor, melhor o ensino-aprendizado.
5	“Conhecimento, atitudes, contorno de situações.”
6	“Controle emocional; Didática; Saber compreender o que tem sido bloqueio do discente em determinada disciplina e filtrar para que possa transmitir ainda com maior clareza o que lhe tem sido dificultoso.”
7	“Acredito que mais competências voltadas para didática, conhecimento, formação, especialização, atualizações”.

Fonte: Autora, 2017

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	“Dedicando a elaboração das aulas, estudando/atualizando sobre os temas relativos às matérias ministradas, participando de cursos e seminários afins.”
2	“Através de estudo e pesquisa acerca do tema trabalhado (preparo da aula); Através de experiências vividas; Mediante a observação e análise do ambiente onde a aula é ministrada.”
3	“Estudando e aperfeiçoando, leitura, discussão, troca de informações.”
4	“A curiosidade é o principal motor da aprendizagem. Para evitar a decoreba, ou a memorização de conteúdo antes das provas – que são esquecidos em seguida – a chave é fazer com que os alunos se concentrem na área que lhes interessa para explorar e aprender mais e melhor sobre ele.”
5	“Buscando constante conhecimento, leituras diárias de jornais, revistas e novidades jurisprudenciais dos tribunais superiores.”
6	“Desenvolvo praticando e melhorando dia a dia as potencialidades e revendo e associando as minhas fragilidades dentro de uma autocrítica.”
7	“Busco melhorar meu trabalho profissional com base em especializações.”

Quadro 13 - Para que você desenvolva sua prática, que habilidades são requeridas?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	“Domínio do conteúdo ministrado, vivência dentro da prática jurídica, familiaridade com as exigências do exame de ordem.”
2	“A meu ver, todas as descritas acima, uma vez que, pra mim, competência é uma habilidade que o indivíduo adquire ao longo de suas experiências.”
3	“Interpretação e aplicação do Direito; pesquisa e utilização da legislação, da jurisprudência, da doutrina e de outras fontes do Direito.”
4	“O professor moderno deve estar disposto a inovar e experimentar coisas novas, tanto técnicas de ensino e aplicativos educacionais, ferramentas de TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) e dispositivos eletrônicos. O professor moderno deve ser o primeiro a buscar isso e trazer para a sala de aula.”
5	“Sobretudo conhecimento.”
6	“Ser uma pessoa acessível; Transmitir segurança no que falo; Responder ao máximo os questionamentos apontados pelos discentes; Fazer parecer fácil o que as vezes na teoria se trata de algo complexo.”
7	“Concentração, determinação, empatia, facilidade para trabalhar em grupo.”

Fonte: Autora, 2017

Quadro 14- E ainda quais atitudes são desempenhadas na sua prática profissional?

Fonte: Autora, 2017

Quadro 15 - De que forma você desenvolve as competências que lhe são requeridas na função de Docente do Curso de Direito?

Fonte: Autora, 2017

Quadro 16 - Como você considera seu preparo para o desempenho da profissão de docente?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	“Satisfatório.”
2	“Considero razoável, já que sou motivada a estudar e buscar melhorias contínuas uma vez que o meu público alvo está cada vez mais exigente e mais difícil de ser atraído para as aulas.”
3	“Estudando e praticando sempre. O conhecimento não se adquire tão somente com leitura. É preciso fazer para aprender e aprender para fazer.”
4	“Em uma sociedade cada vez mais diversificada e multicultural, é necessário que o professor não tenha preconceitos e trate igualmente a todos os alunos sem mostrar favoritismo.”
5	Acredito, pelo tempo de atuação, e pelo resposta dada pelos acadêmicos, que as aulas ministradas condizem com o conhecimento que os alunos almejam, inclusive acerca do que serão cobrados em avaliações importantes de suas vidas: Enade, OAB, concursos ...”
6	“Considero meu preparo me espelhando nos mestre que um dia tive em sala, relacionando o que deveria utilizar de exemplos negativos e positivos. Tive junto a pós graduação uma matéria relacionada a metodologia do ensino superior o que me fez ter uma visão geral de como deve ser o ensino nos dias atuais. “
7	Considerando minha formação e especialização, estas não foram voltadas para o trabalho como docente, logo, considero que ainda tenho muito a melhorar, e que deveria fazer um curso exclusivamente voltado para didática e docência no curso superior.”

Fonte: Autora, 2017

Quadro 17 -Quais as competências que você identifica na atuação de outros docentes?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	“Competências relacionadas à docência: didática, conhecimento, clareza ao transmitir as informações, placidez, comprometimento com a metodologia adotada pela instituição.”
2	“Criatividade no ensinar. Multidisciplinarietà”
3	“Análise, reflexão crítica, raciocínio jurídico, avaliação, explicação.”
4	“Uma das competências tradicionais do professor é estar aberto a perguntas. O ensino atual deve enfatizar esta competência e levar a

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	“Buscar trazer a realidade da vida jurídica para a sala de aula, aliando estudo com a prática, atentando para as exigências do exame de ordem.”
2	“A Convicção para aplicar, diariamente, todas as competências citadas na questão 4.”
3	“Avaliação, interpretação, pro atividade, aperfeiçoamento, planejamento, julgamento e tomada de decisões.”
4	“A literatura jurídica, no meu caso, e a internet são as maiores fontes de conhecimento que o homem já construiu, então um professor moderno deve ser uma pessoa curiosa. Alguém que está sempre pesquisando e procurando dados e novas informações que possa usar para desafiar seus alunos.”
5	“Respostas claras e objetivas às perguntas formuladas, elaboração de provas atuais e que levem ao aluno a pensar de forma inteligente.”

6	“Ser uma pessoa acessível; Transmitir segurança no que falo; Responder ao máximo os questionamentos apontados pelos discentes; Fazer parecer fácil o que as vezes na teoria se trata de algo complexo.”
7	“Como docente preciso estar atenta aos alunos, as pesquisas, e atualizações.”
	conversa para as redes sociais para explorar as possibilidades do lado de fora da própria classe.”
5	“Conhecimento e domínio de situações adversas.”
6	Absteve-se de opinar.
7	“Percebo que há docentes que possuem mais facilidade para ministrar aulas, e com o tempo, mantendo-se nas mesmas disciplinas passam a ter mais domínio nas matérias.”

Fonte: Autora, 2017

Quadro 18 - Quais competências que os docentes devem possuir em sua opinião?

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	Além da didática, de conhecimento, da clareza ao transmitir as informações, a inovação ao ensinar.
2	Creio que o equilíbrio das respostas apontadas nas questões 04 e 09, mas, principalmente a abertura para entender que um docente deve ser um eterno aprendiz.
3	Análise, reflexão crítica, raciocínio jurídico, avaliação, explicação interpretação, pesquisa, domínio de tecnologias e métodos.
4	Fazer uma reflexão sobre a importância da competência pedagógica do novo professor universitário, visando à disseminação e a produção do conhecimento ante a atual conjuntura, é extremamente necessário.
5	Conhecimento, prática aliada ao conhecimento, domínio integro da turma, relação, interpessoal, dinamismo e proatividade.
6	Repassar aos seus discentes o que foi aprendido no decorrer de nossa formação de forma simples, clara e objetiva, bem como, pontuar o que foi assimilado na vida como forma de aproximá-los a nós. Ao aproximar o discente do professor, facilita-se assim o aprendizado pela já existência da empatia, tornando mais agradável o ensino aprendido dentro da comunicação.
7	O docente tem que ter boa preparação, conhecimento técnico e profissional e ainda, tempo disponível para preparação das aulas.

ENTREVISTADO	RESPOSTA
1	Sim, cursos presenciais e a distância, todos fora da instituição.
2	Infelizmente não.
3	Sim. Sempre atualizando
4	Infelizmente, no ano de 2017 não foi possível realizar nenhum tipo de atividade de treinamento, colocando em prática o que já foi adquirindo ao longo dos anos na docência.
5	Sim. Curso do sistema de petição eletrônico no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais e curso sobre a judicialização da saúde promovido pela Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais na cidade de Uberlândia.
6	Não especificamente. Mas realizei estudos de um determinado cursinho jurídico.
7	Sim. Porém, sem considerável relevante para o melhoramento das minhas habilidades e competências.

Fonte: Autora, 2017

Quadro 19- Ao longo de 2017, você dedicou-se à realização de atividades de treinamento (cursos, seminários, oficinas, presenciais e a distância, realizados dentro e fora da Instituição)?

Fonte: Autora, 2017