

# **As Diretrizes Curriculares Nacionais e a Avaliação do Modelo das Competências por Docentes do Ensino Superior de Administração\***

JOSE LUIZ MATIAS

Mestre em Educação pela Universidade Estácio de Sá (Unesa). Professor nos cursos de pós-graduação da Associação Educacional Dom Bosco (AEDB)  
jlmatis@terra.com.br

WÂNIA REGINA COUTINHO GONZALEZ

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Professora do Mestrado em Educação da Universidade Estácio de Sá (Unesa)  
waniagonzalez@terra.com.br

## **Resumo**

O trabalho objetivou investigar a adoção do modelo das competências na graduação de Administração, a partir de entrevistas realizadas com dez docentes de instituições de educação superior (IES) da cidade do Rio de Janeiro. O desenvolvimento desta temática foi feito, inicialmente, por meio de uma contextualização do modelo das competências no mundo do trabalho e na educação brasileira, comparando-o com as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração. Os resultados da pesquisa revelaram que a maioria dos docentes desconhece as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, o que vem influenciando o ensino da disciplina, à medida que realizam uma abordagem acrítica do modelo das competências.

**Palavras-chave:** modelo das competências, ensino superior, administração de recursos humanos.

## **Resumen**

El trabajo tuvo como objetivo investigar la adopción del modelo de competencias en la graduación de Administración, a raíz de encuestas realizadas con diez docentes de instituciones de educación superior (IES) de la ciudad de Rio de Janeiro. Se desarrolló el tema inicialmente por medio de una conformación del modelo de competencias al mundo

---

\* O presente estudo é parte de uma dissertação de Mestrado em Educação, apresentada à Universidade Estácio de Sá em 19 de dezembro de 2003.

del trabajo y a la educación brasileña, comparándolo con las Directrices Curriculares Nacionales del curso de graduación en Administración. Los resultados de la investigación han revelado que la gran parte de los docentes desconoce las Directrices Curriculares Nacionales del curso de graduación en Administración, lo que afecta la enseñanza de la disciplina, a medida que se aborda el modelo de competencias sin críticas.

**Palabras-clave:** modelo de competencias, enseñanza superior, administración de recursos humanos.

**Abstract**

This article analyses how the model of competences has been adopted by ten faculty members in Administration undergraduate programs in higher education institutions in the city of Rio de Janeiro. This topic is developed by analyzing the model of competences in the job market and in Brazilian education and then comparing it with the National Curriculum Parameters for the Undergraduate Program in Administration. The survey reveals that most teachers are not acquainted with these Parameters, a fact which has been influencing the teaching of this discipline because of their uncritical approach to the model of competences.

**Key words:** Model of competences, higher education, human resources management.

## 1 INTRODUÇÃO

O problema enfocado pelo presente estudo é a investigação sobre o ensino do modelo das competências<sup>1</sup> na educação superior dos cursos de Administração na cidade do Rio de Janeiro. Para uma abordagem mais fidedigna desta situação, procurou-se desenvolver uma pesquisa de campo em que houvesse a manifestação dos docentes da disciplina Administração de Recursos Humanos, que atuam nas principais instituições de educação superior (IES) na cidade do Rio de Janeiro, inclusive em universidades públicas.

O estudo cumpriu três etapas bem delineadas. Houve um momento inicial de revisão de literatura, quando se buscou um referencial bibliográfico que pudesse subsidiar o estudo, de acordo com as expectativas que gera um trabalho acadêmico deste porte. Num segundo momento, empreendeu-se uma pesquisa de campo, com a finalidade de fazer um estudo de caso com base no trabalho dos docentes mencionados. Já o terceiro momento compreendeu a articulação do referencial bibliográfico e da análise dos dados coletados durante a pesquisa.

A pesquisa foi realizada mediante entrevistas semi-estruturadas, consubstanciando a opinião destes professores sobre sua prática e os conteúdos que viabilizem a implementação desta disciplina. A Administração de Recursos Humanos<sup>2</sup>, por se tratar de disciplina mediante a qual os futuros administradores desenvolvem as habilidades e as

---

<sup>1</sup> “Construção teórica de referências políticas e pedagógicas, que se estrutura a partir da noção fundamental da noção de competência e que vem orientando as mudanças que estão atualmente ocorrendo na gestão da força de trabalho e as reformas nos sistemas de educação. Tais mudanças têm como ponto de partida a avaliação de que o conceito de qualificação profissional, desenvolvido nos quadros da regulação fordista da relação salarial, mostra-se, atualmente, insuficiente e inadequado para referenciar as políticas de recrutamento, admissão, formação, retribuição salarial, promoções e demissões.” “[...] O modelo de competências vem-se configurando como um conjunto de princípios, centralizado na idéia básica de mobilização da subjetividade dos indivíduos na realização de ações eficazes” (Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000, p. 209).

<sup>2</sup> Segundo Dessler (apud Chiavenato, 1999, p. 8), “Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

competências expressas nas Diretrizes Curriculares Nacionais<sup>3</sup> e, ao mesmo tempo, consideradas as mais significativas para lidar com as pessoas na organização, ofereceu respostas bastante reveladoras para as seguintes questões de estudo:

- de que maneira o modelo das competências tem sido veiculado na disciplina Administração de Recursos Humanos?;
- que aspectos poderiam ser reformulados na abordagem do modelo das competências para torná-lo mais adequado à gestão das pessoas nas organizações, numa perspectiva emancipadora?

Essas respostas abriram a perspectiva para uma análise crítica do modelo das competências, tomando como parâmetros a contextualização sociopolítica em que se dá sua implementação no mundo da educação e no mundo do trabalho, a práxis dos docentes de Administração de Recursos Humanos nas IES onde atuam e o referencial teórico em que se fundamenta o presente trabalho. Mediante esses três eixos temáticos, é que se procede à análise dos dados levantados em campo, por meio da entrevista semi-estruturada.

Para a análise dos dados nessa perspectiva foi escolhida a “técnica de análise do conteúdo temático”, conforme denominada por Turato (2003, p. 440), em que se “procura, nas expressões verbais ou textuais, os temas gerais recorrentes que fazem a sua aparição no interior de vários conteúdos mais concretos, portanto uma primeira forma de categorização e subcategorização constituindo o corpus”. As investigações tomaram por base a prática dos docentes em sala de aula, levando em conta três eixos de abordagem:

- a) o ensino da Administração de Recursos Humanos – considerando os conteúdos da ementa do curso, a abordagem didático-pedagógica, a associação dos conteúdos com o mundo do trabalho, as expectativas dos alunos em relação à disciplina e os possíveis resultados alcançados com seu ensino;
- b) o ensino baseado no modelo das competências – abrangendo uma conceituação do próprio docente sobre o modelo, as suas

---

<sup>3</sup> O Parecer CES/CNE-0146/2002 menciona as competências e habilidades que devem ser priorizadas nos cursos de graduação em Administração, podendo ser resumidas no seguinte: reconhecer e definir problemas; equacionar soluções; desenvolver a expressão e a comunicação; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção; desenvolver o raciocínio lógico, crítico e analítico; demonstrar iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa; ter vontade de aprender; desenvolver a capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência profissional.

articulações com o mundo do trabalho e com a disciplina Administração de Recursos Humanos, a relevância do modelo e suas contribuições para a graduação em Administração, além de uma avaliação das principais competências adquiridas pelos alunos durante o ensino da disciplina;

- c) as perspectivas do modelo das competências – quando se procura especular como ficará a continuidade do modelo mediante a disciplina de Administração de Recursos Humanos, e se o docente pensa em um modelo alternativo que pudesse ser sucedâneo do atual.

## 2 PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Conforme já foi mencionado, os sujeitos da pesquisa são os professores da disciplina Administração de Recursos Humanos, que recebe também denominações congêneres, tais como Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Administração de Pessoal. Cada IES elege o título da disciplina, de acordo com o currículo submetido ao Conselho Federal de Educação e subseqüentemente aprovado, ficando também sob a responsabilidade das IES a adequação dos conteúdos e dos currículos às Diretrizes Curriculares Nacionais aprovadas pelo Ministério da Educação.

Com o propósito de reunir docentes com condições de aportar ao *corpus* da pesquisa um acervo de informações para assegurar uma amostra significativa das IES que têm cursos de Administração na cidade do Rio de Janeiro, procurou-se aconselhamento da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), a fim de buscar indicações de profissionais com disposição e potencial para colaborar. Contando com essa indicação, pôde-se entrevistar dez docentes que, por atuarem em duas ou mais das IES que se pretendia atingir, supriram com informações consideradas suficientes para o acervo de dados a serem coletados. Visando à manutenção do anonimato dos entrevistados, observando a recomendação de Lüdke e André (1986, p. 50), criou-se uma codificação que pudesse garantir o sigilo das informações. A tabela 1 mostra o perfil dos sujeitos da pesquisa, com a necessária codificação, a fim de preservar a ética do trabalho, tendo em vista que os dados analisados dizem respeito a instituições muito conhecidas no meio educacional.

**Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados**

CÓD.	IDADE (anos)	FORMAÇÃO	INSTITUIÇÕES	EXPERIÊNCIA DOCENTE (anos)	OUTRAS ATIVIDADES
AZ	53	Administração Mestrado em Administração	UNIVERCIDADE UNISUAM UCAM	13	Diretoria da ABRH Consultoria Organizacional Instrutoria Empresarial
BY	49	Psicologia/Mestrado e Doutorado em Psicologia	UGF UniverCidade	16	Gerência de Recursos Humanos
CX	60	Pedagogia/Especialização em Marketing e RH	UNESA UNISUAM UNIVERCIDADE	32	Consultoria Organizacional
DW	60	Administração Mestrado em Gestão Empresarial	UCB FGV AEDB	25	Consultoria Organizacional
EV	36	Psicologia/Mestrado e Doutorado em Psicologia	UFRJ, ESPM UNIVERCIDADE UCAM	10	Consultoria Organizacional Consultório Particular
FT	47	Administração Mestrado em Educação	UCAM	3	Consultoria Organizacional
GS	42	Psicologia/Especialização em RH/Mestrado em Psicologia	UNESA UGF MACSOB UBM	20	Chefia de Departamento (RP) Consultoria Organizacional
HR	49	Administração Mestrado em ARH	UGF FGV	10	Consultoria Interna de RH
IQ	49	Português/Literatura Especialização em RH/Mestrado em Economia	UCAM	7	Consultoria Organizacional
JP	43	Administração Psicologia/Especialização em RH Mestrado em Ciência Pedagógicas Doutorado em Administração e Trabalho	UGF UCAM UFF	19	Gerência de Recursos Humanos

Alguns pontos devem ser destacados na caracterização dos sujeitos da pesquisa. Sua indicação foi aleatória, no que diz respeito à formação, faixa etária, instituições a que estão ligados e experiência em docência, pois interessava à pesquisa contar com uma maior diversidade de visões sobre o tema. Entretanto, o item Outras Atividades indica que todos apresentam experiência profissional ligada a empresas, especialmente em consultoria organizacional<sup>4</sup>.

Há uma significativa valorização do conhecimento adquirido no contato com as organizações produtivas e públicas, como legitimador para o exercício de docência da disciplina Administração de Recursos Humanos

<sup>4</sup> Segundo o Código de Ética do Consultor de Organização: “entende-se por Consultor de Organização (CO) a atividade que visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais” (Orlickas, 1998, p. 22).

nas IES. Por outro lado, a indicação de Mestrado na formação de seis entrevistados mostra, além da preocupação em cumprir os preceitos legais exigidos pelo Ministério de Educação para o exercício de docência no ensino superior, também a iniciativa de os professores buscarem conhecimentos acadêmicos que os credenciem para o exercício pleno da profissão, além do saber tácito adquirido nas empresas.

Conjugando-se a faixa etária e os anos de docência, verifica-se que os entrevistados iniciaram suas atividades como professores na faixa entre 20 e 40 anos de idade. É interessante observar que a decisão de tornar-se professor ocorre após o bacharelato em ciências humanas, como Administração, Psicologia, Pedagogia e Letras, completando esta formação com o exercício profissional em empresas ou repartições públicas, em razão de consultoria organizacional, de consultoria interna ou de gerência de departamento. Portanto, a passagem por essas organizações acaba por consubstanciar uma experiência que se torna útil e até mesmo interfere no exercício da docência, dando um viés empresarial à prática do ensino da disciplina.

### **3 A DISCIPLINA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUA ARTICULAÇÃO COM AS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS**

Muito embora procurem demonstrar conhecimento sobre o conteúdo do Parecer CES/CNE n. 0146/2002, que define as diretrizes curriculares da graduação em Administração e outros cursos, os entrevistados apresentam uma percepção própria do que seja o modelo das competências. Este fato se evidenciou no momento da entrevista, quando foi necessário exibir aos docentes o documento do MEC, a fim de esclarecer qual modelo de competências estava sendo abordado na pesquisa. Houve quem tivesse manifestado já conhecer o documento, mas quando solicitada a definição do modelo das competências nem todas as respostas formularam um conceito estruturado. Houve até quem preferisse recorrer a um documento já pronto, em vez de manifestar sua compreensão do modelo mediante discurso próprio.

Aproximando as formulações dos entrevistados a respeito do modelo das competências com as postulações dos autores estudados na revisão da literatura, pode-se reconhecer que os docentes refletem diferentes abordagens do modelo. É o caso do depoimento de CX, que se aproxima do pensamento de Perrenoud (1999), quando considera a transformação das habilidades dos alunos como geradora das competências para o exercício de uma profissão. Caminho semelhante segue DW,

quando entende que a competência reúne a teoria e a prática, para transferir conhecimentos, habilidades e atitudes para as atividades profissionais. JP endossa um texto que está sendo usado nos cursos do Senac (Chaves, s.d.), concordando que as competências e habilidades são desenvolvidas de maneiras variadas para buscar soluções de problemas também variados.

A percepção desses entrevistados encontra eco no texto de Perrenoud (1999, p. 53-70), em que o autor vincula a noção de competências à capacidade do ser humano em mobilizar conhecimentos, métodos, informações e regras, como repertório para enfrentar as situações encontradas no mundo real. É como acontece com o indivíduo que tem de resolver um problema no posto de trabalho e, para isso, precisa articular uma série de saberes que vão ajudá-lo na escolha de alternativas para a sua resolução.

Para HR, a noção de competência não se limita à aplicabilidade para resolução de problemas no âmbito do trabalho, mas estende seu campo de atuação desde a vida profissional dos indivíduos até na influência das atitudes em sua própria vida pessoal. Visto nessa perspectiva, o pensamento endossado por HR remete para a segunda proposta de definição de competência de Zarifian (2001, p. 72): “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Esta é uma conceituação bem identificada com a missão da disciplina Administração de Recursos Humanos de desenvolver no administrador as competências e habilidades para gerir pessoas, o que implica qualificá-lo para lidar com uma infinidade de situações, pela própria complexidade que caracteriza o inter-relacionamento humano.

Do conjunto dos depoimentos obtidos, pode-se extrair algumas idéias que servem para subsidiar as características do modelo das competências tal como ele é entendido pelo grupo de professores entrevistados:

- a) ação transformadora no mundo contemporâneo;
- b) aplicação prática do saber nas organizações;
- c) necessário ao desempenho de uma profissão;
- d) transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes como contribuição à organização;
- e) associação da teoria com a prática;
- f) modelo imposto pelo MEC;
- g) concepção a partir do monitoramento de um cenário de transformações;
- h) associação de competências técnicas e comportamentais.



Este acervo de características revela que todos os docentes têm alguma posição firmada com relação ao modelo das competências. A questão é sempre respondida a partir de algum juízo de valor elaborado pelos entrevistados, ora considerando-o positivo, ora tachando-o de prejudicial ao ensino da disciplina. Aliás, apenas EV dá uma conotação totalmente negativa ao modelo, quando o considera uma imposição do MEC e, portanto, algo cuja assimilação pelas IES só poderá acontecer à revelia dos dirigentes. Segundo seu depoimento, as IES têm organizado meios para construir uma “fachada” de que o modelo tem sido desenvolvido na graduação, quando isto verdadeiramente não tem ocorrido. A maior parte dos entrevistados vincula a chegada do modelo das competências à necessidade de transformações por que devem passar as IES, em razão do que ocorre no mercado de trabalho, exigindo um perfil diferenciado de administrador e, por extensão, da disciplina Administração de Recursos Humanos.

Sendo a única pessoa entrevistada que manifesta ser contrária ao advento do modelo das competências, EV dá mostras irrefutáveis das estratégias de simulação empreendidas pelas IES para pré-testar a adoção do modelo das competências, a que ela denomina de “fachada”. Uma dessas simulações mais freqüentemente utilizadas pelas IES se identifica com as orientações do Banco Mundial, conforme relatado por Sguissardi (2003, p. 4-5): a pesquisa acadêmica é postergada, passando as IES a cuidar exclusivamente da formação de pessoas, em cursos de longa ou curta duração. Estes últimos foram encurtados e indevidamente chamados de formação politécnica, justamente com o objetivo de acelerar a preparação do profissional para o mercado de trabalho.

De acordo com o depoimento dos professores, os alunos têm reagido de maneira diversificada, com relação ao ensino baseado no modelo das competências. É inegável que o modelo implica uma nova atitude do aluno, em função do que é postulado pelas diretrizes do MEC e do que é exigido pelo mercado de trabalho. Segundo AZ, trata-se de uma mudança de paradigmas para a qual nem todos os alunos estão preparados, tendo em vista sua natural disposição em buscar facilidades para concluir a graduação. O modelo, com suas exigências, é um complicador nesse sentido, havendo casos em que os alunos abandonam o curso por não poder superar essas dificuldades. Para DW, é necessário que haja um ambiente favorável nas organizações para que o aluno fique sensibilizado a mudar seus valores e atitudes, porque senão o esforço da educação será em vão. HR alega já criar esse ambiente agradável na sala de aula recorrendo até mesmo ao humor para estimular o aprendizado de seus alunos.

Já EV considera que o modelo serve para estimular o lado adulto dos alunos que, normalmente, apresentam imaturidade (“lado infantil”, “adulto infantilizado”, “imaturo”, “infantil”, “irracional”, “pseudo-adulto”) no tratamento das questões no ambiente acadêmico. Com essa imaturidade também concorda FT que ao falar sobre os alunos afirma: “As pessoas buscam algo que elas sabem que vai muito além do conteúdo oferecido, mas que elas não têm claramente definido o que estão buscando”. JP relata que o primeiro contato com o modelo das competências e as exigências do mercado de trabalho assusta os alunos. Após esse momento inicial de perplexidade, a continuidade do ensino da disciplina, mediante um trabalho dinâmico e estimulante, convence os alunos da importância do modelo das competências e, a partir daí, eles passam a interagir melhor com ele. GS considera que os alunos, passando pelo modelo das competências, saem mais preparados para o mercado de trabalho, pois tiveram condições de aprender melhor o lado prático da disciplina. O fato de haver uma prática de ensino mediante o estudo de casos e a discussão dos problemas organizacionais, fundamentais para o desenvolvimento das competências, teria a virtude de deixá-los mais habilitados para lidar com a realidade das empresas.

Apesar da crítica predominante nesses depoimentos, os docentes deixam entrever que, na sua concepção, o modelo das competências tem sido útil para os alunos. Segundo os entrevistados, os principais resultados obtidos com o ensino da disciplina Administração de Recursos Humanos fundamentado neste modelo têm levado o aluno a:

- a) verbalizar, ouvir e escrever melhor;
- b) ter visão, capacidade e senso críticos;
- c) adquirir cidadania “planetária”;
- d) desenvolver o autoconhecimento;
- e) adquirir conhecimento prático do trabalho;
- f) adquirir competências práticas;
- g) demonstrar capacidade de resolver problemas;
- h) aplicar a inteligência emocional às atividades de trabalho;
- i) melhorar o relacionamento interpessoal;
- j) resolver criativamente os problemas organizacionais;
- k) ter visão e pensamento estratégicos;
- l) lidar melhor com as próprias emoções e com as dos outros.

Essa visão otimista em razão de resultados supostamente proporcionados pelo ensino da Administração de Recursos Humanos vem ao encontro do que Deluiz (2001, p. 15) identifica como o lado luminoso do modelo das competências. Para a autora, ao lado de aspectos negativos, o

modelo das competências também registra positivamente e, entre elas, está o fato de levar em conta a subjetividade no trabalho. No caso específico do graduando em Administração, este conceito tem-se evidenciado, para os docentes, na valorização do autodesenvolvimento e em sua melhor capacitação para lidar com as pessoas nas organizações, a partir do momento em que reúna competências voltadas mais para a adoção de atitudes e comportamentos mais humanísticos.

Apesar de estes resultados terem sido referendados pela maior parte dos docentes, DW considera que os alunos adquirem conhecimento, mas sem uma conscientização que os leve a desenvolver o perfil de competências e habilidades previstas nas diretrizes curriculares do MEC. Com isso, muitos se frustram ao serem rejeitados pelo mercado de trabalho, porque têm a idéia errada de que o diploma acadêmico pode-lhes abrir portas e, muitas vezes, as empresas não querem apenas o saber, querem competências. Kuenzer (2003, p. 22-23), entretanto, critica a concepção empresarial de competência da maneira como foi relatada por DW. Segundo a autora:

*“(...) a compreensão dada a este princípio pela concepção neoliberal de competência tem levado a centrar os processos de educação profissional no desenvolvimento de competências comportamentais, que supostamente seriam transversais a todas as ocupações, tais como trabalhar em equipe, ter iniciativa, comunicar-se adequadamente, estudar permanentemente, e assim sucessivamente; note-se que não se está falando de conhecimentos transversais, [...] mas de comportamentos transversais. No caso brasileiro, esta concepção se fez presente nas diretrizes curriculares exaradas para todos os níveis de educação, de cumprimento obrigatório nos processos educativos escolares; nestas diretrizes, de modo geral, se dá forte ênfase à dimensão comportamental em detrimento da formação teórica. E mais, expandem-se os tempos e os espaços de prática sem a obrigatoriedade de seu acompanhamento, mediante o entendimento que ela, por si só, é suficiente para a formação da qualidade. Já as empresas de modo geral aderiram a esta compreensão, passando a promover um sem número de cursos eminentemente comportamentais, cuja insuficiência já vem sendo constatada.”*

Para EV, a aquisição de competências fica intrinsecamente subordinada à qualidade do relacionamento interpessoal de alunos e professores. Para ela, o mais importante é haver um relacionamento didático-pedagógico propício ao desenvolvimento mútuo das competências, pois ele não é algo obtido exclusivamente pelo aluno no decorrer da disciplina, mas sim fruto da relação adulto/adulto entre professor e aluno.

É importante registrar que os entrevistados têm, em sua maior parte, uma visão muito positiva a respeito da contribuição que o modelo das competências vem oferecendo à disciplina Administração de Recursos Humanos. A mais citada por eles é a mudança de enfoque sofrido pela disciplina, passando da aridez dos conteúdos essencialmente técnicos para uma abordagem mais comportamental. JP, inclusive, reitera a necessidade de os administradores crescerem como seres humanos e desenvolverem habilidades para lidar com emoções. Entende-se fundamental criar no aluno uma sensibilidade mais apurada para a gestão de pessoas, diferenciando-a de outras espécies de gestão (como a financeira, a de logística, a de tecnologia etc.). Cabe ao administrador adotar uma postura diferenciada, ao lidar com a fenomenologia dos aspectos que envolvam pessoas, com relação às outras áreas administrativas. Mattos (1992, p. 2-3) especifica as dimensões da ação humana das organizações, delineando a complexidade da gestão de pessoas na contemporaneidade:

*“O homem, ao caracterizar-se como ser multidimensional, constrói-se na relação com os outros, sem perder, no entanto, sua singularidade. Dentre as dimensões que lhe dão identidade, ressaltamos:*

- *a física, que lhe provê forma e suporte para inserir-se no espaço;*
- *a fisiológica, que lhe permite sintonizar-se com os fluxos e ciclos da vida vegetal e animal;*
- *a psíquica, que lhe dá referência e meios para sentir, compreender e atuar em seu cenário;*
- *a social, que lhe permite construir-se culturalmente, projetando-se no futuro, através de suas obras coletivas;*
- *a econômica, que o habilita a transformar os recursos da natureza e da sociedade em instrumentos, bens e serviços para sua sobrevivência e seu bem-estar;*
- *a política, que lhe permite superar limitações decorrentes de sua natureza bio-psico-social, lançando-o nos níveis simbólico e axiológico de sua existência. Nesse sentido, o anseio supremo do animal político é a dignidade humana, o auto-respeito;*
- *a mística, que o torna transcendente e passageiro da viagem rumo ao atemporal e aespacial, dimensão onde se fundem, em síntese, a energia, a matéria e a informação.”*

Daí, a constatação de que o modelo tem trazido dificuldades para os docentes, especialmente quando evidencia a necessidade de trabalhar competências e habilidades para as quais os alunos estejam sequer sensibilizados, como esta de gerenciar pessoas com a multidimensionalidade expressada por Mattos (1992). AZ diz que é um desafio muito grande fazer com que os alunos desenvolvam competências. Para ele, o professor já deve considerar uma vitória se conseguir criar o

hábito de estudar com os alunos. Por isso, sua opinião é de que deveria haver um assessoramento pedagógico constante que ajudasse o docente a trabalhar as dificuldades do alunado no processo de aprendizagem. DW considera que o modelo tem a vantagem de despertar os alunos para a necessidade da mudança. Entretanto, sua aplicabilidade vai depender de o próprio aluno ter vontade em modificar a realidade de trabalho e de haver um ambiente favorável ao desenvolvimento desses pressupostos na sua organização. Já EV acha difícil o trabalho dessas competências na disciplina. Segundo ela, o tempo é curto e não há uma discussão franca entre as diretorias, as coordenações e os professores das IES onde trabalha sobre como o modelo pode ser viabilizado e sobre o desenvolvimento das competências junto aos alunos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As questões arroladas pelos entrevistados se estendem num horizonte extremamente desfavorável para a prática da docência de nível superior em nosso país. O novo modo de relações no trabalho, trazido pela estrutura da acumulação flexível, atinge também os professores universitários, como foi revelado pelo próprio perfil dos entrevistados durante esta pesquisa. São professores horistas que atuam, durante o mesmo período letivo, em duas ou mais instituições, mediante um contrato temporário de prestação de serviços, que não deixa nenhum vestígio de estabilidade profissional. Com tal regime de trabalho, é falacioso pensar-se em um total engajamento profissional desses professores na implementação de um projeto pedagógico como este do modelo das competências, cuja orientação significa retransformar sua prática docente, seus métodos de trabalho, a didática com que conduz as atividades curriculares e, sobretudo, a abordagem comportamentalística de maneira diferente do que vem sendo realizado há anos. A resistência assim esboçada tem mais a ver com o desconforto psicológico causado pelas novas diretrizes curriculares do que com uma genuína desobediência civil perante a imposição governamental.

Porém, como se sabe, o exercício da docência no Brasil é marcado pela tenacidade dos profissionais que abraçam essa carreira, conforme o exemplo demonstrado pelos professores entrevistados nesta pesquisa. Portanto, vale aprofundar a discussão das recomendações de Perrenoud (1999, p. 53-70) sobre a prática docente. O autor considera que a abordagem por competências traz algumas implicações na linha de atuação dos docentes. A primeira delas é considerar que os conhecimentos são

válidos quando estão disponíveis para atender determinada situação, especialmente em situações complexas. Por outro lado, atuar nessa nova linha do professor implica a revisão em sua escala de valores, de maneira que possam articular significativamente teoria e prática e estimular os alunos a ir ao encontro das respostas às suas questões. Nesse sentido, o fato de atuar com situações-problema de ordem prática mobiliza bastante os alunos para a construção das competências.

Ainda na parte metodológica, é de vital importância que se criem meios de ensino inovadores. Foi um dos pontos tratados pelos entrevistados a questão do uso de livros didáticos totalmente alheios à realidade do aluno. É o caso de pesquisar novos meios, como jornais e revistas especializadas, que narrem situações-problema adequadas ao aprendizado. A resolução dos problemas tem na elaboração e implementação de projetos um aliado eficaz. Porém, sua aplicação exige uma negociação ampla com os alunos. Por si só, a pedagogia por projetos exige que o processo educacional disponha de um planejamento flexível que possa aportar as diversas possibilidades suscitadas durante a implementação das ações. Esta proposta se aproxima do que Pacheco (2002, p. 194) denomina de “área de projecto e/ou projecto tecnológico”, conforme caracterizado a seguir:

*“A área de projecto e/ou projecto tecnológico, de natureza inter e transdisciplinar, é uma área curricular integrada do conhecimento através da criação de situações dinâmicas de trabalho, isto é, de práticas curriculares em que os problemas são questionados e as actividades são negociadas, reflectindo as identidades dos alunos. Na área de projecto e/ou projecto tecnológico pergunta-se, investiga-se, problematiza-se, questiona-se, sente-se, valoriza-se, exterioriza-se, partilha-se, duvida-se, faz-se, realiza-se, avalia-se, decide-se, produz-se, constrói-se. As actividades são organizadas em função das experiências, motivações, expectativas e interesses dos alunos e pressupõem equipas de trabalho que se enriquecem pela colaboração significativa.”*

Um trabalho desse tipo exige o estabelecimento de um novo contrato didático, de tal maneira que haja uma participação coletiva dos alunos nas ações combinadas. Num ambiente de aprendizado como este, a avaliação deve ser predominantemente formativa, dando oportunidade para que as pessoas dêem e recebam *feedback* recíproco, aumentando a sinceridade de relações no grupo. Quando este diálogo se estender também aos demais professores da graduação, é importante que se ultrapassem as fronteiras das disciplinas, estimulando uma aprendizagem interdisciplinar.

A abordagem das competências exige também que o professor seja persuasivo, ao fazer ver aos alunos a importância de eles também se

aplicarem na execução das atividades educacionais, cooperando com os colegas, sendo constantes no desenvolvimento dos projetos e mantendo alto seu nível de responsabilidade com relação aos dados do projeto que, em síntese, trazem problemas reais.

E uma recomendação de Perrenoud (1999) que abrange todas as outras focalizadas até aqui é a necessidade de que as transformações precisem ocorrer mediante o convencimento dos professores para conquistar sua adesão a um sistema de ensino diferenciado. Os modelos impostos encontram sérias barreiras e provocam as mais empedernidas resistências.

O dilema descrito por EV, quando registra a desarticulação existente entre diretores, coordenadores e docentes em torno da adoção do modelo das competências em suas IES, é ainda mais aguçado pelo esgarçamento existente entre as universidades públicas e privadas. Segundo Pagotti e Pagotti (2003, p. 7-10), o pretense antagonismo entre as duas frentes tem alimentado dissensões entre os docentes que, muito pelo contrário, deveriam unir-se nesse momento em torno de interesses comuns. Segundo os autores, trata-se de um falso antagonismo, porque ambos, estando no mercado de trabalho, têm responsabilidade social para a construção da cidadania. Por isso, o combate à visão utilitarista de uma prática docente voltada para a graduação precária e instrumental dos alunos deve ser bandeira comum de todos os professores.

De fato, a conquista de uma educação superior emancipadora está na conscientização do docente para superar suas limitações, identificar os verdadeiros entraves para que tenha uma ação conseqüente, e partir para a atuação transformadora da própria visão de mundo dos alunos. E nessa missão a disciplina Administração de Recursos Humanos tem papel proeminente, haja vista sua importância como veiculadora das competências essenciais para o graduando lidar com as pessoas nas organizações.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer CNE/CES n. 0146/2002, de 3 de abril de 2002. *Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design*. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu>>. Acesso em: 14 mar. 2003.

CHAVES, Eduardo. *Educação orientada para competências e currículo centrado em problemas*. Rio de Janeiro: Senac, s/d. [Texto digitado]

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 13-25, set./dez. 2001.

KUENZER, Acácia. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. *Boletim Técnico do Senac*. Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, jan./abr. 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MATTOS, Ruy de Alencar. *De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa*. Brasília: Livres, 1992.

NÚCLEO DE ESTUDOS SOBRE TRABALHO E EDUCAÇÃO. *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: Fidalgo & Machado Editores/UFMG, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias*. São Paulo: Makron Books, 1998.

PACHECO, José Augusto. Área de projecto: uma componente curricular não-disciplinar. In: LOPES, Alice Casimiro; MACEDO, Elizabeth (orgs.). *Disciplinas e integração curricular: história e políticas*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PAGOTTI, Antonio Wilson; PAGOTTI, Sueli Assis de Godoy. *O ensino superior do Brasil entre o público e o privado*. Disponível em: <http://www2.uerj.br/~anped11/>. Acesso em: 25 maio 2003.

PERRENOUD, Philippe. *Construir as competências desde a escola*. Tradução: Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SGUISSARDI, Valdemar. *O Banco Mundial e a educação superior: revisitando teses e posições?* Disponível em: <http://www2.uerj.br/~anped11/>. Acesso em: 25 maio 2003.



TURATO, Egberto Ribeiro. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes, 2003.

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

Recebido em: agosto 2004

Aprovado para publicação em: janeiro 2005

