

O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS NA UNIVERSIDADE COMPARTILHADO PELOS DIFERENTES *STAKEHOLDERS*: REVELANDO AS COMPETÊNCIAS DOCENTES

Darcy Mitiko Mori HANASHIRO

Vânia Maria Jorge NASSIF

Maria Luisa Mendes TEIXEIRA

Resumo

Abstract

Universities are constituted in generating sources of knowledge whose main role is to form thoughtful and skillful human beings for a qualified professional performance. That requires professors skilled in key competencies and concrete actions by universities in order to develop them. This research aims to analyze the role of the human resources professionals at private higher education institutions in São Paulo State, Brazil, for verifying their contribution to make these institutions more competitive. An exploratory and qualitative research was accomplished. The research was implemented through the Delphi method applied to a sample of eighteen experts in Human Resources. The result showed a prevalence of the traditional and operational functions, a weak strategic performance, a strong concentration of power in the owner's hands and a little sharing of responsibilities among the major university manager (faculty director).

Palavras-Chave:

Key-Words:

Introdução

As últimas décadas têm sido marcadas pela aceitação crescente de que o conhecimento e o aprendizado são essenciais para todas as organizações em um ambiente competitivo e gerador de grandes transformações. As universidades representam um segmento importante no contexto econômico e social, com papel preponderante de gerar e disseminar conhecimento para contribuir com o desenvolvimento de cidadãos capacitados para recriar uma realidade organizacional mais competitiva.

As organizações vêm se dedicando a melhorar sua capacidade competitiva, introduzindo mudanças profundas em suas estratégias, sistemas, culturas, estruturas, buscando inovações tecnológicas para ganhar eficácia e ganhar uma vantagem competitiva. A profundidade das mudanças revela o salto de melhoria que já foi dado e indica o quanto ainda há de se construir para se atingir padrão competitivo internacional de desenvolvimento em várias esferas.

A gestão de pessoas assume e vem sendo compreendida como uma área central para efetivar essas mudanças nas organizações. No entanto, estarão as universidades alinhadas à questão da competitividade? De que maneira elas vêm buscando elevar sua vantagem competitiva? Qual vem sendo a contribuição dos profissionais de RH na contribuição das vantagens competitivas das universidades?

A universidade, vista como fonte geradora e disseminadora de conhecimento, também vem sofrendo uma forte concorrência.

O pressuposto deste estudo é um olhar interno dos dirigentes e profissionais de RH, baseado nas competências dos docentes que se constituem na principal fonte de vantagem competitiva sustentável das universidades. Por esta ótica, ou se supõe que manter essas competências se desenvolverão naturalmente por meio de um esforço unilateral do professor ou deveria haver um suporte institucional para

promover as competências consideradas centrais para o desenvolvimento da capacidade competitiva das universidades.

O objetivo deste estudo é analisar os papéis dos profissionais de Recursos Humanos (RH), segundo o modelo de Ulrich (1998), nas Instituições de Ensino Superior (IES) particulares do Estado de São Paulo, a fim de verificar sua contribuição no desenvolvimento de universidades competitivas. Os objetivos específicos são: analisar o perfil de atuação dos profissionais de RH pesquisados; analisar a responsabilidade compartilhada da função recursos humanos; e, comparar o perfil da responsabilidade compartilhada obtida na pesquisa com o modelo original de Ulrich.

O ensino superior no Brasil

O ensino superior no Brasil passa, na atualidade, por mudanças estruturais, sociais e políticas e procura resgatar pré-requisitos básicos para a qualidade do ensino e formação de cidadãos.

Estas mudanças estão respaldadas em políticas instituídas por ações governamentais e em pesquisa nas instituições, sobretudo particulares, permitindo assim, uma análise diagnóstica de áreas críticas do sistema de ensino superior brasileiro.

Tramontin (1996) aponta para a relevância e diversificação da oferta de cursos, estrutura, organização e implementação do processo (carreiras universitárias, processo formativo, docência e qualidade e perfil dos profissionais formados, produção, tecnologia e custos) e qualidade do produto como meios para produzir e difundir conhecimentos, formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho, promover a cultura, a ciência e a tecnologia e assegurar serviços de qualidade à sociedade. Sampaio (1998) pontua que o ensino privado no Brasil expandiu e ampliou suas atividades em todas as regiões do país,

sendo o Estado de São Paulo responsável por 78% do total deste crescimento desde 1998.

Sampaio (1998) avalia que o mesmo ocorreu de maneira desordenada, assumindo um caráter mercantilista, distanciando-se, cada vez mais, da qualidade de ensino e pesquisa gerada pelo setor de ensino público.

Com as atuais exigências apregoadas pelos órgãos oficiais, no sentido de reverter este quadro e impulsionar a educação para a melhoria da qualidade, os autores acima citados advertem que as contínuas mudanças mostram que é preciso repensar os papéis e funções do ensino superior, no papel dos educadores e nos procedimentos acadêmicos e administrativos como um todo em função do crescimento e da importância que a educação tem no mercado de trabalho.

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

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

Nassif (2000), em pesquisa realizada numa amostra de universidades particulares do Estado de São Paulo, junto aos dirigentes e profissionais de RH, descreve um hiato entre

as idéias e discursos e as ações efetivas de RH nessas instituições. As políticas e as práticas de RH se constituem em atividades rotineiras e burocráticas sem agregar valor econômico a essas instituições.

Outra pesquisa realizada por Nassif (2000), com 282 docentes, sobre quais competências seriam necessárias para o exercício da docência revelou como sendo as mais importantes: habilidade interpessoal, capacidade didático-pedagógica, abertura à inovação, características sociais, contribuição para o desenvolvimento dos alunos e titulação. Esses resultados revelaram ainda a importância que os docentes atribuem ao apoio institucional para o seu desenvolvimento profissional, embora se tenha identificado a ausência desse apoio, podendo-se concluir que a valorização da docência, enquanto uma fonte geradora de vantagem competitiva. Remete à necessidade de desenvolver esse apoio para o desenvolvimento das competências. No entanto, a constatação de uma área fraca, submissa aos proprietários e meramente operacional, conduz ao seguinte raciocínio: os professores autodesenvolvem-se em suas carreiras, avançando e crescendo dentro de uma competência técnica (domínio de sua área de conhecimento) como se estas fossem realmente as "competências chaves". É notório que as universidades tendem a valorizar mais as competências técnicas; no entanto, são outras competências como as reveladas por Nassif (200) que permitem a entrega das primeiras.

Neste sentido, vale a pena enveredar pelo conceito de competência de Fleury e Fleury (2000, p.21): "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Se as competências docentes não são devidamente trabalhadas, corre-se o risco de levar esses docentes ao estado de incompetência inconsciente – isto significa que as pessoas são incompetentes em certas áreas cruciais e estão inconscientes de suas incompetências (THOMPSON, 1995) ou

conduzi-las a uma incompetência hábil – as pessoas usam comportamentos rotineiros trazidos pela prática (habilidades), para produzir algo que não pretendiam ter (incompetência), segundo Argyris, 1997.

O modelo de múltiplos papéis de Ulrich

O modelo de Ulrich (1998) delinea quatro papéis principais de RH: a administração de estratégias de RH, administração da infraestrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários e a administração da transformação e mudança.

Esses papéis, em sua essência, apresentam-se compartilhados com os gerentes de linha, funcionários e outros profissionais (consultores), stakeholders da função de RH.

Neste sentido, a função dos profissionais de RH reside na elaboração de políticas e práticas de RH agregadoras de valor aos seus stakeholders e na preparação do próprio gerente de linha para assumir este seu papel complementar de gestor de pessoas.

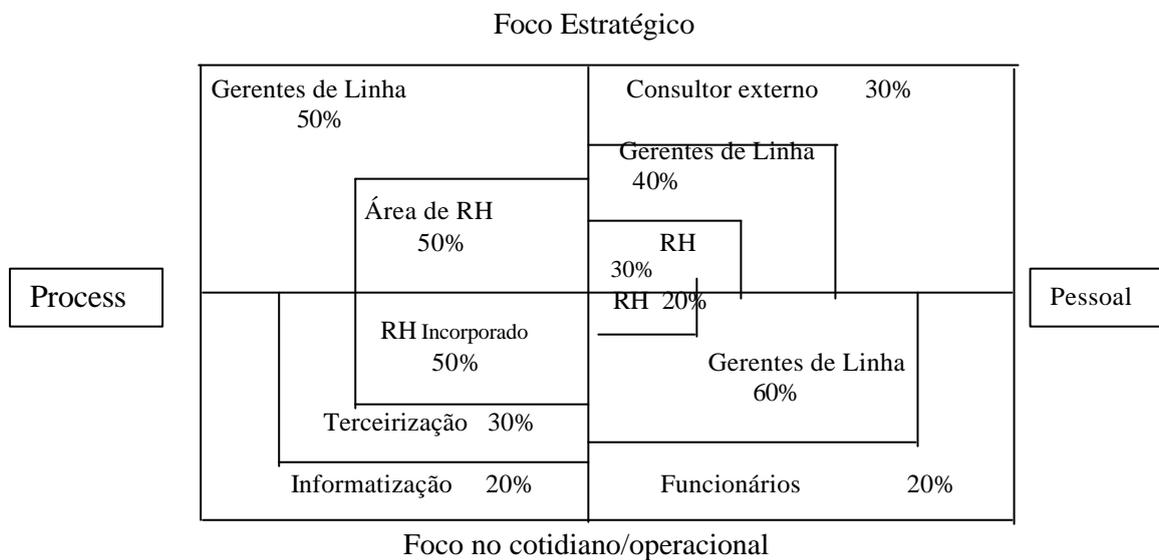


Fig. 1 Níveis de responsabilidade em relação aos papéis de recursos humanos (adaptado do autor)
 Fonte: ULRICH, D.,1998, p. 62

Este modelo contempla o desafio de redirecionar o foco da função de RH de uma perspectiva estritamente interna da geração de valores para a cadeia de valor. Desviando o foco da empresa para a cadeia de valores, Ulrich (1998) sustenta que “todas as atividades de RH são rigorosamente definidas de acordo com os critérios do consumidor”. O autor defende uma mudança de mentalidade do profissional de RH de uma ênfase “o que eu faço” para “o que eu entrego”. Em outras palavras, de uma forma reducionista, tal qual se compreende a função tradicional de RH para uma dimensão sistêmica, múltipla, focada nas necessidades diferenciadas dos *stakeholders*.

A fusão dos planos estratégicos e de RH apresenta diferentes níveis de integração: os planos de RH podem ser uma reflexão posterior, estar integrados ou estar isolados em relação aos planos estratégicos (ULRICH, 1992). No primeiro caso, o foco do planejamento está centrado no planejamento empresarial, sendo as práticas de RH consideradas uma atividade de reflexão a ser desenvolvida após estes planos. Neste sentido, as discussões cabem centralmente aos gerentes de linha, com envolvimento não substancial dos profissionais de RH.

Os planos de RH acabam sendo uma síntese das práticas de RH necessárias para a realização dos negócios. No ajuste integrado, o foco concentra-se em uma fusão entre os planos empresariais e de RH, onde gerentes de linha e profissionais de RH trabalham como parceiros para garantir a coerência entre os planos.

Assim, as práticas de RH enfatizam prioridades de negócio. Finalmente, na terceira abordagem, o foco se concentra nas práticas de RH em si, visando mais estruturar recursos humanos que as prioridades empresariais. A participação dos gerentes de linha na elaboração dos planos de RH é reduzida, ficando basicamente centrados nos profissionais de RH. Por isso, não consegue agregar valor aos negócios.

Na função administração da infra-estrutura da empresa, os profissionais de RH concebem e desenvolvem processos eficientes para contratação, avaliação, treinamento dos funcionários. Atuam melhorando processos dentro da área de RH, bem como em outras áreas, com vistas a reduzir custos, melhorar a eficiência e descobrir novas maneiras de fazer melhor as atividades rotineiras da empresa. Ajudam gerentes de linha a tornar a empresa mais competitiva por meio de melhorias contínuas nos processos organizacionais.

Os profissionais de RH se tornam defensores dos funcionários quando vinculam as contribuições destes ao sucesso da empresa, ajudando-os a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar seu trabalho.

Quando os funcionários se tornam competentes e dedicados, o *know-how* assume um importante ativo mensurável refletido nos resultados financeiros (ULRICH, 1998).

Na administração da transformação e da mudança, os profissionais de RH tornam-se agentes quando realizam sistematicamente mudanças em forma de iniciativa (foco na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos), de processos empresariais (foco na maneira como o trabalho é executado) e culturais (mudança da mentalidade comum).

Entretanto, Ulrich argumenta que mesmo mudanças de iniciativa evoluem da tentativa de identificação e implementação de mudanças de um nível visível para simbólico. Esta, por sua vez, “difere das iniciativas no fato de que lida com a identidade fundamental, valores e cultura de uma empresa” (1998, p.208).

Isto significa que o efeito cumulativo de mudanças de iniciativa reflete, com o tempo, em mudanças mais fundamentais na própria identidade e valores da empresa. A mudança cultural encerra um desafio complexo para os gestores. Ulrich (1998) comenta que, a partir de 1989, aumentou sensivelmente o envolvimento e a experiência com a mudança cultural, não sendo mais uma

forma abstrata de “vantagem competitiva inimitável”, mas está no centro das atividades dos tomadores de decisão.

Se a mudança, em última análise, converge incrementalmente para mudanças culturais, a habilidade dos profissionais de RH reside na sua capacidade de entender, diagnosticar e implementar culturas estratégicas que criem, efetivamente, valor distintivo para a empresa.

Metodologia

A pesquisa caracterizou-se como exploratória ao buscar conhecimentos sobre os papéis de Recursos Humanos desempenhados pelos diferentes *stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior, permitindo gerar hipóteses de pesquisa que possam vir a esclarecer os aspectos da construção de universidades mais competitivas.

Adotou-se o método qualitativo de pesquisa, mediante a aplicação do Método Delphi.

O Método Delphi surgiu nos anos 50 destinado a tratar opiniões. Posteriormente, foi aplicado para fazer estimativas em diversos campos como administração, medicina, difusão de tecnologia e para formatar grupos de consenso sobre a importância relativa de assuntos diversos, especialmente nas áreas de educação social e gestão (SCHMIDT, 1997).

O Método Delphi consiste numa articulação de opiniões de especialistas, sem que o ponto de vista de um interfira nos demais, mediante a aplicação de questionários em rodadas sucessivas, a serem respondidos individualmente, sem comunicação entre os pares, administrados por um pesquisador. Com o objetivo de obter consenso sobre uma lista de assuntos, os respondentes devem atribuir pesos relativos, zero, cinco ou múltiplos de cinco, de forma que a soma seja igual a 100, conforme sugere Motta (*Apud* TEIXEIRA, 1988).

O tratamento de dados consiste no cálculo das medianas, realizando tantas rodadas quantas forem necessárias até que a soma FACEF PESQUISA - v. 6 - n. 3 - 2003

dessas medidas se situe entre 97,5% e 102,5% (MOTTA *apud* TEIXEIRA, 1988). Quando o consenso não é obtido na primeira rodada, requer-se uma outra, onde cada especialista toma conhecimento da opinião dos demais, porém, sem que sejam identificados os seus emissores, resguardando o princípio do Método, na não influência entre si dos especialistas, quanto ao conceito que cada um detém sobre os demais.

Um dos pontos-chave do Método consiste na escolha dos especialistas. Segundo Helmer e Rescher (1959, *apud* TEIXEIRA, 1988), são essas pessoas que conhecem profundamente sobre o assunto a ser pesquisado, porém Granger (1980) identificou que a técnica permite obter consenso mesmo quando os respondentes não são especialistas. Nesta pesquisa, considerou-se como especialista o profissional de RH que atua em IES, tendo em vista o fenômeno objeto da investigação.

A amostra caracterizou-se como de conveniência, ao terem sido convidados para participarem os profissionais de RH de IES particulares do Estado de São Paulo, Brasil, que compõem um “Grupo Informal de Profissionais de Recursos Humanos de Ensino Superior” formado por 57 participantes, dos quais 18 (31,57%) fizeram parte da amostra desta pesquisa. Deste total, 12 pertencem à categoria de universidades e as demais são faculdades ou centros universitários.

Apresentação, análise e interpretação dos dados

Atuação dos Profissionais de RH distribuída por funções

O modelo de Ulrich foi utilizado com a finalidade de analisar os papéis dos profissionais de RH. Para identificar a distribuição da atuação destes profissionais pelos diversos papéis, foi necessária apenas uma rodada Delphi, pois se obteve as medidas de tendência central e soma 100

para a média, atendendo aos critérios do método, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Papel desempenhado pelos profissionais de RH das IES

Nº dos Especialistas	Estratégia de RH	Transformação e Mudança	Infra-estrutura	Contribuição dos funcionários	S
1	20	10	50	20	100
2	30	20	30	20	100
3	10	30	20	40	100
4	5	30	60	5	100
5	10	10	50	30	100
6	5	10	35	50	100
7	40	30	15	15	100
8	20	15	35	30	100
9	5	20	25	50	100
10	50	10	10	30	100
11	50	20	10	20	100
12	30	30	10	30	100
13	10	20	50	20	100
14	5	10	50	35	100
15	25	15	35	25	100
16	40	30	10	20	100
17	30	20	30	20	100
18	10	10	30	50	100
Média	22	19	31	28	100

Observa-se que o principal papel desempenhado refere-se à Administração da Infra-estrutura, seguido da Administração da Contribuição dos Funcionários, da Administração da Estratégia de RH e finalmente, da Administração da Transformação e Mudança, indicando que estes profissionais desempenham um papel secundário nos destinos das IES, exercendo funções operacionais e de especialistas, pertinente às atividades tradicionais de Recursos Humanos, com uma forte atuação na conciliação de interesses e necessidades dos funcionários e de como eles podem contribuir com a instituição.

Responsabilidade compartilhada com *stakeholders* e profissionais na gestão de RH

Para identificar a participação compartilhada com *stakeholders*, aplicou-se novamente o Método Delphi para cada um dos papéis do modelo. Apenas uma rodada foi realizada, pois a soma das médias dos pesos relativos resultou em 100. A seguir, as Tabelas e 2 e 3 demonstram os resultados da Delphi com os quatro papéis do modelo.

Tabela 2 – Delphi da Administração de Estratégias de Recursos Humanos (AERH) e da Administração da Transformação e da Mudança (ATM)

Nº do Esp	Prop.	Gest.	Func.	RH	S	Prop.	Gest.	Func.	RH	S
	AERH %	AERH %	AERH %	AERH %	%	ATM %	ATM %	ATM %	ATM %	%
1	0	30	10	60	100	0	30	20	50	100
2	10	30	20	40	100	10	20	10	60	100
3	20	15	15	50	100	20	25	10	45	100
4	10	30	20	40	100	10	15	15	60	100
5	80	5	5	10	100	70	10	50	15	100
6	0	50	10	40	100	0	70	10	20	100
7	35	40	10	15	100	60	30	5	5	100
8	50	30	10	10	100	80	10	5	5	100
9	80	5	5	10	100	75	10	5	10	100
10	10	10	0	80	100	0	50	10	40	100
11	40	20	10	30	100	20	35	15	30	100
12	0	85	5	10	100	0	55	15	30	100
13	50	5	5	40	100	65	15	0	20	100
14	30	15	5	50	100	30	10	10	50	100
15	95	0	0	5	100	60	30	0	10	100
16	10	15	10	65	100	15	20	20	45	100
17	90	0	0	10	100	80	10	0	10	100
18	70	20	0	10	100	60	20	0	20	100
Média	37,8	22,5	7,8	31,9	100	36,4	25,8	11,1	29,2	102,5

Legenda: Prop.=proprietários; Gest.=gestores; Func.= funcionários; RH= recursos humanos

Tabela 3 – Delphi da Administração da Infra-estrutura (AIE) e da Administração da Contribuição dos Funcionários (ACF)

Nº do Esp	Prop.	Gest.	Func.	RH	S	Prop.	Gest.	Func.	RH	S
	AIF %	AIF %	AIF %	AIF %	%	ACF %	ACF %	ACF %	ACF %	%
1	0	50	30	20	100	0	30	20	50	100
2	10	40	10	40	100	10	20	20	50	100
3	10	10	10	70	100	20	10	20	50	100
4	10	15	30	45	100	10	20	20	50	100
5	90	0	0	10	100	60	10	10	20	100
6	0	60	10	30	100	0	70	10	20	100
7	90	10	0	0	100	75	20	0	5	100
8	15	50	15	20	100	15	30	35	20	100
9	75	10	5	10	100	80	10	0	10	100
10	0	30	0	70	100	0	60	0	40	100
11	30	20	20	30	100	10	30	30	30	100
12	0	70	10	20	100	0	50	20	30	100
13	30	10	20	40	100	10	10	20	60	100
14	40	10	10	40	100	40	10	10	40	100
15	5	45	5	45	100	80	0	0	20	100
16	30	25	15	30	100	15	40	15	30	100
17	95	0	0	5	100	80	0	0	20	100
18	20	0	0	80	100	40	20	0	40	100
Média	30,6	25,2	10,6	33,6	100	30,3	24,4	12,8	32,5	100

Legenda: Prop.=proprietários; Gest.=gestores; Func.= funcionários; RH= recursos humanos

Observa-se que os profissionais de RH têm maior participação na Administração da Infra-Estrutura e Administração da Contribuição dos Funcionários, corroborando a análise do percentual de atuação encontrado para estes profissionais. Os proprietários têm uma participação mais elevada na Administração Estratégica de RH

e Contribuição dos Funcionários. Os gestores de linha representados, preponderantemente, pelos diretores de unidades (faculdades) têm uma participação média em torno de 24%, considerando os quatro papéis.

O que realmente chama a atenção é o fato de os funcionários terem um mínimo de

participação, em torno de 10% (média dos quatro papéis). Isto significa que os docentes, categoria majoritária e de elevado potencial de agregação de valor para as universidades, prescindem de voz ativa em questões estratégicas, rumos de mudanças, melhoria de processos de RH. Isto é comprovado pela percepção dos especialistas.

Sendo assim, considerando o corpo docente como uma competência distintiva para gerar uma vantagem competitiva para as IES, qual seria sua real contribuição quando se evidencia uma participação tão limitada?

Participação compartilhada na administração estratégica

As Tabelas 4, 5, 6 e 7 foram construídas para analisar dentro de cada papel, a responsabilidade compartilhada com *stakeholders* de RH e o papel do profissional

de RH. Utilizou-se como linha de corte o 75 percentil e, dentro deste, foram selecionados os pesos acima de 50 por entender que estes são os preponderantes.

Os proprietários das IES apresentam uma participação elevada na Administração das Estratégias de RH, variando de 70% a 95%, de acordo com 27,7% dos especialistas. No entanto, outros especialistas (também 27,7%) entendem que a principal participação neste papel, está por conta dos profissionais de RH. Apenas 11,2% dos especialistas entendem que são os gestores que têm a maior participação, variando de 50% a 85%.

Os especialistas não percebem a atuação dos funcionários na Administração Estratégia de RH. Isto denota que docentes e demais funcionários têm pequena participação para questões estratégicas. Assim, como obter um alinhamento estratégico na organização se a participação de gestores e funcionários é tão limitada?

Tabela 4 - Administração de Estratégias de RH

Prop.	f	fr	Gest.	f	fr	RH	f	fr
95	1	5,6	85	1	5,6	80	1	5,6
90	1	5,6	50	1	5,6	65	1	5,6
80	2	11,0				60	1	5,6
70	1	5,6				50	2	11,0
S	5	27,7	S	2	11,2	S	5	27,7

f=frequência; fr=frequência relativa.

Participação compartilhada na gestão da transformação e mudança

Adotando-se a mesma estrutura de análise de percentis, observa-se, na Tabela 5, que uma parcela de 33,6% dos especialistas considera que os proprietários têm a maior participação na condução da mudança organizacional, variando de 60% a 80%. Para 22,5% destes, é o RH que possui maior participação na condução desse processo,

variando de 50% a 60%; apenas 16,8% consideram os gestores, variando de 50% a 70%. Nenhum especialista considera os funcionários os principais responsáveis pelo processo.

Pode-se depreender desta análise que os condutores da mudança são os proprietários, caracterizando uma gestão centralizada, apoiada pelo RH, pouco espaço permitido aos gestores (diretores) e funcionários.

Tabela 5 - Administração da Transformação e da Mudança

Prop.	f	fr	Gest.	f	fr	RH	f	fr
80	2	11,2	70	1	5,6	60	2	11,2
75	1	5,6	55	1	5,6	50	2	11,2
70	1	5,6	50	1	5,6			
65	1	5,6						
60	1	5,6						
S	6	33,6	S	3	16,8	S	4	22,4

f=freqüência; fr=freqüência relativa

Participação compartilhada na gestão da infra-estrutura

Na Tabela 6, observa-se que 22,5% dos especialistas, a gestão dos subsistemas de RH e melhoria de processos, é desempenhada, principalmente, pelos proprietários, variando de 75% a 95%. Isto revela que, em algumas IES, a função de RH não tem um caráter formal, com políticas e práticas claramente definidas. Essas existem informalmente com aplicação situacional,

revelando-se como um instrumento de controle e dominação.

Para o mesmo percentual de especialista, esse papel é desempenhado principalmente pelos gestores, variando de 50% a 70%. No entanto, apenas 16,9% dos especialistas consideram que essa gestão fica a cargo dos profissionais de RH, variando de 70% a 80%. Nenhum especialista entende que esta gestão seja a principal responsabilidade do segmento dos funcionários.

Tabela 6 - Administração da Infra-Estrutura

Prop.	f	fr	Gest.	f	fr	RH	f	fr
95	1	5,6	70	1	5,6	80	1	5,6
90	2	11,3	60	1	5,6	70	2	11,3
75	1	5,6	50	2	11,3			
S	4	22,5	S	4	22,5	S	3	16,9

f=freqüência; fr=freqüência relativa

Participação compartilhada na administração da contribuição dos empregados

A Tabela 7 mostra que, para 27,7 % dos especialistas, os proprietários têm a maior participação na administração da contribuição dos empregados, variando esta de 60% a 80%. Isto pode revelar uma gestão centralizada, pouco profissional em que

parece existir uma relação dos proprietários com os funcionários (administrativo e docente) em um domínio que deveria ser exercido preponderantemente pelos gestores (diretores de faculdades, por exemplo) na busca de um conhecimento das necessidades reais de seus funcionários, seus interesses, ampliar o comprometimento, adotando práticas que estimulem a contribuição com os objetivos da instituição.

Tabela 7 - Administração da Contribuição dos Funcionários

Prop.	f	fr	Gest.	f	fr	RH	f	Fr
80	3	16,5	70	1	5,6	60	1	5,6
75	1	5,6	60	1	5,6	50	4	22,4
60	1	5,6	50	1	5,6			
S	5	27,7	S	3	16,8	S	5	27,7

Comparação do Modelo de Ulrich e os resultados da pesquisa

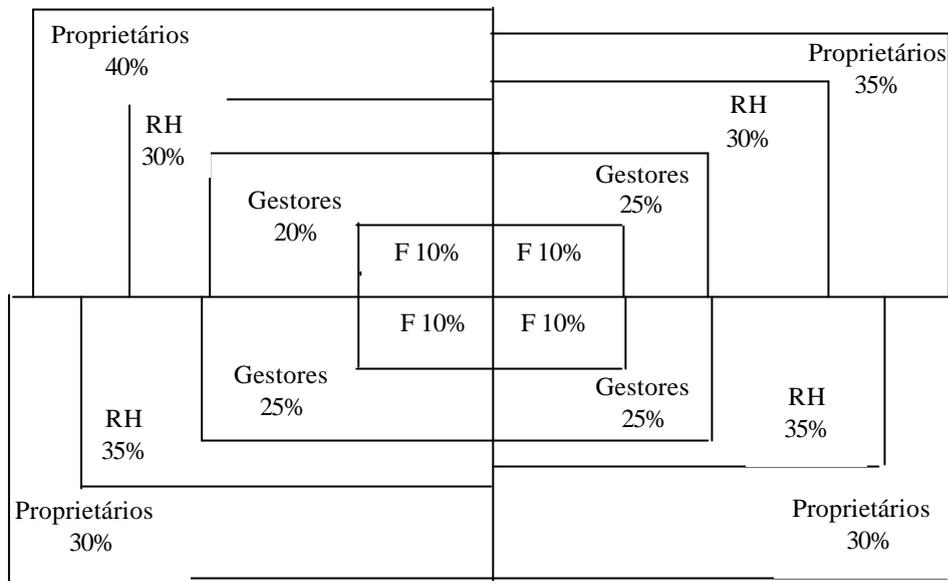


Fig. 2 Níveis de responsabilidade obtidos na pesquisa.

Este mesmo percentual de especialistas entendem que são os profissionais de RH que têm a maior participação na administração da contribuição dos funcionários, enquanto que apenas 16,7% entendem que a mesma é levada a efeito pelos gestores.

Da comparação entre o modelo original de Ulrich (Figura 1) e o resultado da pesquisa (Figura 2), que revela o perfil de responsabilidade compartilhada com os *stakeholders* obtida na pesquisa de campo, obtêm-se as seguintes constatações:

- no papel de Administração das Estratégias de RH, esta função é compartilhada igualmente entre gestores e profissionais de RH no modelo de Ulrich. Na pesquisa, revelou-se uma participação expressiva dos proprietários, influenciando diretamente as decisões estratégicas de RH; o profissional RH aparece com participação menor; o gestor com apenas 20% e, finalmente, o funcionário tendo uma participação de 10% (em todos os papéis).

- No papel da Administração da Transformação e Mudança, o gerente de linha tem uma participação mais elevada no modelo de Ulrich, ao passo que, na pesquisa, seu papel é menor, ficando com os proprietários uma ação mais determinante na condução das mudanças.
- No papel Administração da Infraestrutura, no modelo original, RH é o maior representante, participando com 50%. A pesquisa revela uma participação menor de RH (35%) e um papel expressivo dos proprietários (30%), nas funções que são típicas de RH.
- No papel da Administração da Contribuição dos Funcionários, enquanto no modelo original, o principal ator é o gestor de linha, sendo amplamente fundamentado esse papel na literatura administrativa, a pesquisa revela um papel fraco do gestor (entendido, principalmente, como sendo o diretor de unidade) e um papel de RH e proprietários basicamente equilibrado. Isto pode revelar um proprietário que

atua nas atividades rotineiras das áreas, intervindo diretamente no relacionamento com os funcionários, extraindo parte desta função dos diretores das unidades, os quais deveriam de fato, desempenhar esse papel.

Considerações finais

De uma perspectiva de que a competência dos docentes é a principal fonte de êxito competitivo das universidades e que o desenvolvimento dessas competências requer políticas sistemáticas, este estudo contribuiu para mostrar o perfil do profissional de RH das IES e como este papel é compartilhado com os diferentes *stakeholders*. Verificou-se um proprietário centralizador, permitindo limitado espaço para o profissional de RH, bem como para os gestores (diretores) e funcionários.

Denota-se que o próprio profissional de RH deveria repensar suas competências, a fim de ampliar seu espaço ocupacional, hoje exercido, preponderantemente, pelos proprietários, segundo dados da pesquisa. No entanto, este proprietário o faz à luz de seu conhecimento e usando a função de RH para alguns propósitos mais imediatistas.

Nesta linha de raciocínio, um profissional de RH que entenda a linguagem de negócio e mostra, por meio de ações de RH, resultados que agreguem valor às instituições, pode estar dando um primeiro e importante passo para a mudança nelas, visando ampliar sua vantagem competitiva. Isto leva a questionamento das competências requeridas dos próprios profissionais de RH.

Nassif (2000) revelou, em seu estudo, três competências requeridas destes profissionais: domínio em sua área de especialidade; profundo conhecimento sobre os negócios, ou seja, as estratégias da universidade e capacidade de aplicar as práticas inovadoras a fim de conquistar credibilidade e, respeito entre seus pares.

FACEF PESQUISA - v. 6 - n. 3 - 2003

Pesquisadores da *Universidade de Michigan* vêm realizando estudos sobre as competências dos profissionais de RH desde 1988. Em sua última pesquisa realizada em 1998, em uma amostra de 5000 profissionais de RH dos Estados Unidos, as seguintes competências foram reveladas como sendo as mais importantes (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001):

- conhecimento do negócio;
- domínio profissional de práticas inovadoras de RH;
- administração da mudança e
- administração da cultura;
- Credibilidade pessoal.

Observa-se, portanto, que três delas foram confirmadas no estudo de Nassif (2000), realizado nas IES do Estado de São Paulo, Brasil. Conclui-se que o caminho para as universidades ganharem vantagem competitiva parte de uma área de RH composta com profissionais dotados dessas competências, promovendo mudanças na cultura das IES, visando maior compartilhamento com os *stakeholders*, para assim ter um ambiente organizacional mais apropriado e preparado para gerir as competências dos docentes, e, futuramente, quiçá, avançar para uma gestão por competência, com políticas integradas de seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreiras e recompensas atreladas às competências chaves dos docentes. Parece ser este um caminho para as universidades conquistarem uma parcela maior de vantagem competitiva, menos imediatistas e com resultados mais sustentáveis.

Referências

ARGYRIS, C. **Incompetência hábil**. In: SARKEU, Ken. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”:** interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências.** São Paulo: Gente: 2001.

TRAMONTIN, R. **Ensino superior: uma agenda para repensar seu desenvolvimento.** Educação Brasileira. *Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.* v.18, n. 36, jan./jul.1996.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

NASSIF, V. M. J. **O docente e a gestão de recursos humanos: o desvelar e o desenvolvimento das competências como estratégia de competitividade.** (Tese de Doutorado). São Paulo: Universidade Mackenzie, 2000.

SCHMIDT, R. C. **Managing Delphi surveys using non parametric statistical techniques.** *Decisions Sciences,* v.28, n. 3, Sumer, 1997.

TEIXEIRA, M. L. M. **Utilização de determinantes de qualidade de serviços para desenvolvimento de metodologia de avaliação de serviços.** (Tese de Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

THOMPSON, J. W. **The renaissance of Learning in Business.** In CHAWLA, S.; RENESH, J. *Learning organizations: derelap cultures for tomorrow's workpplace.* Portland: Productivity Press, 1995.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.