



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

JORGE NASSIF, VÂNIA MARIA; MORI HANASHIRO, DARCY MITIKO  
A COMPETITIVIDADE DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES À LUZ DE UMA VISÃO BASEADA  
EM RECURSOS

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 3, núm. 1, 2002, pp. 96-114

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195418095006>

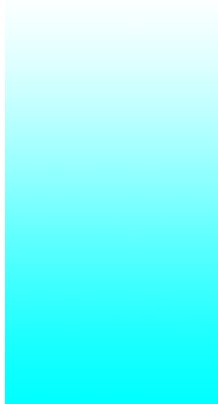
- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# A COMPETITIVIDADE DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES À LUZ DE UMA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

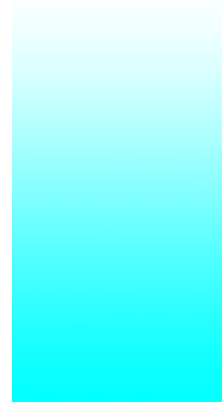
VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

Coordenadora de Trabalho de Graduação Interdisciplinar e  
Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Psicóloga, mestre em Educação e doutora em Administração de Empresas.

DARCY MITIKO MORI HANASHIRO

Professora Adjunta do Curso de Pós-Graduação em Administração  
de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.  
Economista, mestre e doutora em Administração de Empresas.

---



## RESUMO

A visão baseada em recursos defende que os recursos da organização constituem-se no principal determinante de vantagem competitiva sustentável. Assim, o objetivo da pesquisa é identificar as competências requeridas de docentes universitários de universidades privadas do Estado de São Paulo, como elemento primordial para elevar a competitividade destas instituições.

As pesquisas qualitativa e quantitativa revelaram que a competência dos docentes não se evidencia como fator de competitividade. Os investimentos em infra-estrutura e preço de mensalidade constituem-se em uma vantagem competitiva. Esta visão é coerente com o papel operacional da área de RH destas instituições, que não desempenha ações para desenvolver as competências identificadas na pesquisa. A contratação de docentes baseia-se na titulação, no conhecimento da área de atuação e na experiência. As competências distintivas dos docentes deveriam ser foco de desenvolvimento primordial para constituir-se em fontes de vantagem competitiva sustentável para as universidades.

## PALAVRAS-CHAVE

Competitividade, Competência docente, Universidades privadas.

## ABSTRACT

The resource-based view states that the resources of the organization constitute in the main determinant of sustained competitive advantage. Therefore, the objective of the research is identify the professor's competence required by private universities in the State of São Paulo, as being the primordial element to enhance the competitiveness of these institutions.

The qualitative and quantitative researches revealed that the professor's competence is not shown as competitiveness factor. The investments in infrastructure and monthly fees and tuition are viewed as competitive advantage. This perspective is coherent with the operational role of HR area of these institutions, that doesn't carry out actions to develop the competencies identified in this research. The selection of professor is based upon academic credentials, the knowledge of a specific area and the professional experience. The professor's distinctive competencies should be the focus of primordial development in order to become a source of sustained competitive advantage for the universities.

## KEYWORDS

Competitiveness, teaching competence, private universities.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de competitividade remonta a um passado longínquo. No entanto, principalmente a partir dos anos 90, com uma progressiva abertura dos mercados internacionais e um avanço na desregulamentação de alguns setores da atividade econômica, novo players passou a disputar na arena competitiva brasileira. Assim, a melhoria da competitividade empresarial impõe-se como uma questão inexorável de sobrevivência das organizações, de qualquer natureza e porte.

Múltiplos processos internos de mudanças organizacionais vêm sendo aplicados para melhorar o desempenho das empresas. Investimentos na capacitação dos funcionários e, mais recentemente, a educação empresarial pela via das “Universidades Corporativas” refletem a preocupação em obter retornos econômicos superiores por meio de pessoas comprometidas e melhor qualificadas, em toda a cadeia de valor.

Dessa forma a competitividade e a sobrevivência constituem-se em almas gêmeas de um fenômeno irreversível. Se a competitividade é invasiva a todos os setores, o que se tem a dizer das universidades particulares que vêm crescendo de forma significativa no país? Que significa uma universidade competitiva? O que as universidades, como organizações que empregam e agregam valor econômico a seus proprietários e à sociedade, estão realizando em matéria de mudanças organizacionais visando a tornarem-se mais competitivas?

O artigo focaliza a competência de docente, por entender que este se constitui no principal elemento da cadeia de valor; é dele que dependem os alunos para obterem uma qualificação competitiva distintiva, atuando como empreendedores, funcionários ou profissionais liberais. E, por isso, a competência de docentes pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as universidades, ao criar uma diferenciação difícil de ser imitada.

Pfeffer (1994) aponta que algumas fontes tradicionais de êxito competitivo como tecnologia de processos e produtos, economia de escala, capital financeiro e mercados regulamentados estão deixando de oferecer o mesmo potencial competitivo de alguns anos anteriores, na medida em que, hoje, são mais acessíveis pelas empresas de uma forma geral. O autor defende que uma fonte de vantagem competitiva sustentável é o gerenciamento de pessoas, pois formam sistemas integrados difíceis de serem imitados pela concorrência.

Para uma visão baseada em recursos, o gerenciamento de pessoas pode ser entendido como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (VCS). Por essa óptica, o artigo enfoca a competência dos docentes como elemento central para a melhoria da competitividade das universidades.

A pesquisa visa a analisar as competências dos docentes como fonte de vantagem competitiva para as universidades particulares do Estado de São Paulo. Tem ainda como objetivos específicos: 1) levantar o conceito de competitividade, segundo a percepção de dirigentes e profissionais das Universidades; 2) identificar as competências dos docentes, segundo sua própria percepção; 3) levantar o papel da área de Recursos Humanos das Universidades pesquisadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E A EDUCAÇÃO NO BRASIL

O século XX foi palco de grandes desafios para as organizações de sucesso. À medida que o mundo dos negócios se foi estreitando e se tornando interligado, as exigências ficaram mais complexas e dinâmicas, levando pessoas e organizações a um ponto de reflexão sem precedentes, acerca das competências necessárias à sobrevivência num mercado competitivo.

Este cenário não foi diferente para o segmento educacional no Brasil, devido à expansão e à consolidação do setor privado até a década de 80 e das medidas governamentais que alteraram, sobremaneira, as políticas institucionais, as normas e diretrizes da educação e os procedimentos para funcionamento das escolas de nível superior, procedimentos instituídos a partir da década de 90.

As mudanças propostas, de ordem estruturais, sociais e políticas, vieram para resgatar necessidades básicas para a qualidade do ensino e formação de cidadãos (Niskier, 1996), permitindo uma análise diagnóstica de áreas críticas do sistema. O autor adverte a necessidade de repensar os papéis e as funções do ensino superior, o papel dos educadores e os procedimentos acadêmicos e administrativos como um todo devido ao crescimento e à importância que a educação representa para o mercado de trabalho.

Estas mudanças estão respaldadas em políticas instituídas por ações governamentais e em pesquisa nas instituições, sobretudo particulares, permitindo a detecção da fragilidade do sistema educacional na sua totalidade. 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.

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”, que aborda a formação de parcerias e convênios com outras entidades educacionais similares do próprio país. O relatório da Conferência confirma a existência de uma grande crise de qualidade no ensino superior, apontando para a falta de articulação entre os níveis educacionais, a proliferação de instituições sem requisitos mínimos para o trabalho acadêmico, o baixo nível acadêmico dos professores, com métodos de ensino inadequados e, sobretudo, a falta de uma política norteadora que sustenta a pertinência, a qualidade e a internacionalidade.

Estas reflexões trazem uma certeza de que as Instituições de Ensino Superior no Brasil não poderão fugir a estes padrões de mudanças do contexto mundial.

Sampaio (1998) afirma que a discussão sobre a qualidade do ensino superior no Brasil não é nova. Para a autora o ensino privado expandiu e ampliou suas atividades em todas as regiões do país, sendo o Estado de São Paulo responsável por 82% do total deste crescimento. 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.

Marcovitch (1998) pontua que não existe universidade ou instituição de ensino superior perfeitas. É próprio do pensamento acadêmico enxergar o real como algo incompleto, que sempre exigirá aperfeiçoamento contínuo.

A preocupação com a qualidade e aperfeiçoamento da educação ficou tão divergente e segmentada que cada instituição aborda-os da maneira como lhe convém (Niskier, 1996). Há instituições que se voltam mais para o aperfeiçoamento das questões burocráticas, outras valorizam e investem mais na infraestrutura, outras voltam-se para a pesquisa e, ainda existem aquelas que só visam ao ensino, considerando utopia lidar com o todo, com o global.

Drucker (1997), adverte para os cuidados que a revolução tecnológica poderá acarretar nas escolas e como ela transformará a maneira de aprender e ensinar. Para o autor a educação significa um compromisso claro com a prioridade do ensino escolar e que o papel do professor passa por uma transformação, liberando-o do ensino rotineiro, do ensino corretivo e do ensino repetitivo. Assim sendo, acredita que os professores terão cada vez mais tempo para identificar os pontos fortes dos estudantes, focalizar esses pontos e levá-los a realizações, ou seja, terão tempo para ensinar.

### **2.1.1 O professor e seu papel profissional**

O professor tem se mostrado figura importante e determinante no êxito ou fracasso do processo educativo. Sobre ele recai uma grande responsabili-

dade quanto aos resultados esperados, sobretudo no que diz respeito à formação de profissionais que atuam no mercado de trabalho. A aceitação das regras do jogo institucional o torna cúmplice na responsabilidade sobre os resultados finais, pois para ensinar não é suficiente conhecer a ciência e seus conteúdos; é preciso saber o que seja educação e como se configura quanto ao homem a educar e quanto ao projeto de uma sociedade justa e desenvolvida (Niskier, 1996). Ensinar é um trabalho de reflexão crítica em que se analisam o ensino e a aprendizagem como tais.

A capacitação e qualificação dos professores, via de regra, têm emergido como palavra de ordem; a ênfase recai na necessidade do profissional rever e desenvolver as competências para acompanhar a demanda de informações, atentar para a introdução de novas tecnologias, estar presente e fazer parte do mundo dos jovens e ser partes integrantes do processo de mudança instalado no setor educacional.

Não obstante, as universidades têm buscado professores cujo perfil é a do empreendedor, profissional competente em sua área, com visão das questões gerais da sociedade que cerca a sua instituição e a si mesmo, aberto ao novo e com poder de tomada de decisões rápidas e seguras (Vasconcelos, 1996). Acima de tudo, aberto ao aprendizado constante, atento à sua capacidade de transmissão do conhecimento, habilidoso nas críticas e contextualizações das relações socioculturais e com uma desenvoltura investigatória aguçada.

Kullo (1998) afirma que o gestor da educação – o professor – necessita recuperar uma série de atitudes, valores e habilidades que se perderam ao longo do tempo e que constituem a essência do novo educador, pois uma pessoa para se construir enquanto professor, precisa resgatar sua integridade e seu papel profissional em face das exigências que têm interferido diretamente na sua prática educativa.

Apontar as competências dos professores é tratá-las no âmbito individual. Entretanto, este estudo transporta a questão das competências a um ponto estratégico das universidades. Isso significa que as competências são ativos estratégicos passíveis de se transformar em fontes de vantagem competitiva sustentável. Para isso, o próximo tópico aborda uma visão baseada em recursos, conceito trazido de estudos sobre administração estratégica, onde o olhar da competitividade é visto a partir de elementos tácitos da organização.

### **2.1.2 A visão baseada em recursos**

Na visão baseada em recursos as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado (Wernerfelt, 1984). À medida que esses recursos e capacidades específicos da organização geram benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos competidores eles podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

Os recursos podem ser categorizados em: capital físico, humano, e organizacional (Barney, 1991). Os recursos também podem ser tangíveis e intangíveis (Itami & Roehl apud Michalisin, 1997). O capital físico, por exemplo, é tangível, não sendo um recurso raro porque pode frequentemente ser adquirido no mercado. Logo, vantagens baseadas em recursos tangíveis são suscetíveis à imitação. Ao passo que recursos intangíveis, tais como cultura organizacional e knowhow de empregados são difíceis de serem imitados (Barney, 1991).

Existem duas suposições subjacentes à visão baseada em recursos (Michalisin, 1997): 1) os recursos são assimetricamente distribuídos entre as organizações; 2) os recursos são relativamente imóveis, a fim de conferir um benefício durável. Por exemplo, cultura organizacional (Barney, 1991), imagem e reputação da empresa (Weigelt & Camerer apud Lado & Wilson, 1994) não podem ser transferidos de uma realidade organizacional para outra. São considerados recursos intangíveis por serem imperfeitamente imitáveis. E esta condição se deve à ambigüidade causal, complexidade social e condições históricas únicas (Reed & Defillippi, 1990).

A visão baseada em recursos, conforme Lado & Wilson (1994), sugere que os sistemas de recursos humanos podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável facilitando e desenvolvendo competências que são específicas à organização, que produzem relações sociais complexas (noção de que os competidores não conseguem replicar a diversidade e a profundidade dos processos inter-relacionais subjacentes às políticas), que estão encravadas na história e cultura da empresa e geram um conhecimento organizacional tácito. Tudo isso torna difícil para um concorrente imitar o sistema de RH.

Quando os sistemas de RH contribuem para o desenvolvimento e retenção de competências distintivas estas são fontes poderosas de vantagem competitiva sustentável.

Neste estudo entende-se competência como sendo "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury & Fleury, 2000).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa de campo foi realizada em cinco universidades particulares do Estado de São Paulo, selecionadas por similaridade de porte (número de alunos, relação do corpo docente e cursos). Primeiramente, foi conduzida uma pesquisa qualitativa junto a alta administração e profissionais de recursos humanos das universidades, por meio de entrevistas (nove) em profundidade submetidas à técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977).

Uma segunda etapa constituiu-se de uma pesquisa descritiva, usando-se o método quantitativo, e teve como objetivo identificar as competências necessá-



rias para o exercício da docência e o apoio institucional existente, segundo a perspectiva dos próprios docentes universitários.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, fechado, autopreenchível, composto por 60 assertivas acopladas a uma escala do tipo Likert de seis pontos, com intensidade variando de discordância total à concordância total.

O questionário foi distribuído para 50% dos professores das cinco universidades (1500). Ao constituir-se em uma amostra intencional, os resultados não podem ser generalizados, mas limitados às 282 respostas (18,8%) obtidas. Utilizou-se o software statistic package for social science (SPSS), para a realização de estatística simples e multivariada – análise fatorial.

Para a realização da análise fatorial, utilizou-se o método de extração denominado componentes principais e o de rotação foi o varimax com a normalização de Kaiser. Dezoito fatores foram extraídos, explicando 63,18% da variância envolvida. O coeficiente de adequação KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), resultou em 0,799, considerado significativo ao nível de 1%.

A análise dos MSA (measures of sampling adequacy) que identifica variáveis com baixo coeficiente de adequação ao modelo de análise fatorial foi representado pela matriz de correlação de anti image. A diagonal principal desta matriz fornece índices, que, quando inferiores a 0,7, recomenda-se sua exclusão. Neste estudo, 16 variáveis obtiveram um valor inferior ao índice mencionado, e, portanto, foram eliminadas do modelo fatorial.

Uma nova fatorial foi executada, envolvendo as 44 variáveis remanescentes, obtendo-se um KMO de 0,843, significativo ao nível de 1%. Analisando o MSA, os índices de correlação anti image apresentaram-se todos superiores a 0,7. Esta fatorial resultou em 13 fatores com um poder explicativo de 61,90% e com carga fatorial variando de 8,907 a 2,588%. Neste estudo, optou-se por analisar os sete primeiros fatores que respondem por mais de 70% do poder explicativo.

Hair et al (1998) sugerem alguns critérios para melhor analisar as cargas fatoriais das variáveis que compõem cada fator. Pode-se considerar: de 0,30 a 0,40 como significativas, de 0,41 a 0,50 como importantes e acima de 0,51, como muito importantes. Neste estudo, utilizou-se 0,50 como linha de corte, porém com alguma flexibilidade, já que determinadas cargas contribuem para dar o significado, reforçando, assim, o conteúdo do fator.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados compõe-se de duas partes: qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa contém um breve perfil das universidades pesquisadas e os resultados da análise de conteúdo. A pesquisa quantitativa apresenta o perfil dos professores pesquisados e a análise fatorial.

#### 4.1 PESQUISA QUALITATIVA – PERFIL DAS INSTITUIÇÕES

As instituições pesquisadas, segundo depoimento de seus representantes, além do ensino, desenvolvem atividades de pesquisa e de prestação de serviços à comunidade. Possuem diversas clínicas na área da saúde, laboratórios para atender os cursos em suas especificidades, promovem semanas culturais e estão cada vez mais investindo na infra-estrutura e biblioteca. O perfil destas instituições apresenta-se na tabela 1.

**TABELA 1**

PERFIL DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS


As ações destas instituições estão direcionadas para atender às solicitações do Ministério da Educação e Cultura – MEC, no que se refere aos relatórios para reconhecimento de cursos, as diversas portarias referentes à avaliação institucional, provão e outros.

##### 4.1.1 Análise de conteúdo

O roteiro de entrevista que subsidiou a pesquisa qualitativa foi desenvolvido à luz da revisão da literatura com perguntas abertas referentes a: missão e o papel da universidade na sociedade, a importância da educação, conceito de competitividade, competências exigidas e esperadas para o exercício da docência. Procurou-se conhecer o papel da área de RH, políticas e práticas nas instituições e quais são os programas de apoio institucional instalados das mesmas. As entrevistas foram gravadas e transcritas e realizou-se análise de conteúdo.

O processo de análise de conteúdo identificou várias categorias das quais consideram-se: conceito de competitividade; competências docentes esperadas, exigidas e como fator de competitividade; papel e importância da área de RH.

Os respondentes apreçoaram que a política de recursos humanos visa a capacitar docentes e funcionários, gerenciar plano de carreira e cargos e salários, além de despertar em seus integrantes a missão da instituição. Entretanto,

to, observou-se uma prática distante daquilo que se idealiza nessas políticas, pois a maioria considera que o papel da área de recursos humanos resume-se em atividades administrativas e burocráticas. Apenas uma instituição considerou um papel estratégico para a área, sem contudo mostrar evidências de ações. Pode-se depreender que inexistente um entendimento suficiente acerca do que significa um papel verdadeiramente estratégico de RH nas universidades.

Algumas evidências do quanto a área de RH se apresenta distante do discurso dos dirigentes foram encontradas ao se analisar as “políticas vigentes” de recursos humanos. Na verdade, elas não existiam de forma clara nas instituições. Havia, sim, esforços para formular algumas políticas básicas. Em função desta situação, observou-se que as práticas vigentes são aplicadas de maneira informal e assistemática a critério das unidades destas instituições, sem o devido apoio da área de RH. Assim, cada unidade seleciona seus docentes de acordo com a titulação, a experiência acadêmica e o domínio da área de conhecimento baseada nos currículos apresentados por docentes ou outros funcionários da instituição. Ou seja, o processo de recrutamento e seleção não conta com técnicas específicas existentes para tal finalidade, as quais poderiam estar avaliando outros aspectos.

Duas considerações são importantes a tecer. Primeiramente, estarão esses “selecionadores” das unidades, sejam chefes de departamento ou diretores, capacitados para uma atividade que requer tecnologia especializada oriunda da Psicologia? Ainda, se a área de RH apresenta uma natureza eminentemente operacional, estaria ela capacitada para preparar os profissionais de linha (diretores de unidade) a aplicar uma tecnologia de seleção?

Em segundo lugar, qualquer organização inovadora em constante busca de vantagem competitiva procura manter, em seus quadros, profissionais criativos, com iniciativa, liderança, éticos, com capacidade interpessoal, domínio de comunicação e outras características. Serão as universidades diferentes? Não necessitarão elas desses talentos? Isto não parece, visto que os respondentes apontaram como competências desejadas professores abertos, com prontidão para aprender, participativos, cooperativos, inovadores e que busquem a auto-realização; com alta titulação e experiência acadêmica comprovada; quanto aos aspectos psicológicos é também exigido do professor a observação da ética, postura, bom caráter e moral. Como seriam professores com estes perfis introduzidos nas universidades sem um processo de recrutamento e seleção que avalie efetivamente estes aspectos? Poder-se-ia deixar que estes aspectos fossem “espontaneamente” encontrados nos professores?

Há ainda, segundo alguns participantes, um desconhecimento do potencial da área de RH para contribuir na elevação da vantagem competitiva das universidades. É um assunto pouco discutido, a área não tem um caráter estratégico e agrega restrito valor às instituições.

Evidenciou-se divergência de opinião e conceitual, entre os respondentes, ao considerar a competência docente como um fator de competitividade. Al-

guns apontam como fatores, o conhecimento, a ética, a capacidade de transformar, a habilidade no trato interpessoal e o professor que eleva o padrão de qualidade do ensino. Outros enfatizam apenas a titulação como fator de competitividade. Parte deles argumentam que as estratégias usadas por suas instituições para enfrentar a competitividade não estão atreladas às competências dos professores e sim, à qualidade acadêmica e científica, na transparência das ações, na oportunidade dada ao aluno para enfrentar o mercado de trabalho, no preço da mensalidade, na qualidade do espaço físico e na titulação docente.

À luz destas informações, observa-se que há um distanciamento entre as ações das universidades e o conceito de competitividade, definido pela conferência da UNESCO. Ao considerar a competitividade como uma posição estratégica que proporciona um diferencial em relação às outras universidades, tendo como referência a pertinência (prestação de serviço), a qualidade (do docente, da pesquisa e da extensão) e a internacionalização (troca e parceria com outras entidades), fica claro a dificuldade para buscar a integração deste tripé. A qualidade e a pertinência são conceitos que caminham juntos e torna-se necessário dispor de objetivos acadêmicos que sustentem a demanda de mercado, de uma estrutura flexível e estratégica para atender as necessidades e dar respostas rápidas, além de uma equipe de recursos humanos qualificada e identificada com a instituição. Quanto à internacionalização o critério fundamental deve concentrar-se na formação de um quadro de docentes com qualidade acadêmico e científico reconhecida para possibilitar um intercâmbio equilibrado e sustentável.

#### **4.1.2 Pesquisa quantitativa**

O questionário aplicado compõem-se de 60 assertivas construídas à luz da literatura e dos resultados da pesquisa qualitativa. O foco das perguntas foi direcionado para as competências necessárias para o exercício da docência e algumas práticas de RH.

O perfil dos respondentes apresenta as seguintes características: gênero masculino (65,2%), casados (62,4%), profissionais de ciências humanas e sociais (41,5%), na faixa-etária de 31 a 40 anos (41,8%), com experiência docente de até 5 anos (29,4%), em regime de trabalho horistas (53,2%) e exercendo apenas a função de docência (65,2%). Quanto à titulação, 13,1% são pós-doutores e doutores, 13,5% doutorandos, 14,2 mestres, 34% são mestrandos, 18,8% especialistas e 6,4% somente graduados.

Estes resultados demonstram que a maioria dos respondentes da amostra estão em busca de titulação (mestrado), qualificação altamente valorizada pelas instituições. Prevalece um grupo de professores jovens, contratados em regime hora-aula e que fazem da profissão de docência sua única atividade profissional.

### 4.1.3 Análise fatorial

Realizou-se uma análise fatorial com o objetivo de extrair as dimensões subjacentes dos respondentes por meio de fatores.

As tabelas de 2 a 7 apresentam os fatores, as variáveis constituintes e suas respectivas cargas fatoriais. A fim de aprofundar o conteúdo dos fatores, apresenta-se também a frequência relativa, correspondente a cada uma das variáveis, agrupadas da seguinte forma:

FD = forte discordância (discordo totalmente + discordo muito)

PI = posição intermediária (discordo pouco + concordo pouco)

FC = forte concordância (concordo muito + concordo totalmente).

**TABELA 2**

FATOR 1 – APOIO INSTITUCIONAL


O fator 1, intitulado “apoio institucional”, demonstra a expectativa dos professores em relação à política de recursos humanos das universidades. As duas primeiras variáveis, que possuem as maiores cargas fatoriais, revelam a existência de uma dimensão de pensamento dos professores que acreditam que os programas internos de capacitação colaboram em seu desenvolvimento profissional; e a atividade de pesquisa é um dos recursos para ampliar a sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na instituição. Consideram ainda que, uma forma de estimular os professores ao crescimento e desenvolvimento profissional é participando dos programas de aprimoramento e desenvolvimento promovidos pela área de RH. Deduz-se, deste resultado, que os professores esperam políticas e ações empreendedoras por parte da universidade, principalmente para colaborar com seu desenvolvimento e aprimoramento profissional.

**TABELA 3**

FATOR 2 – HABILIDADE INTERPESSOAL


O fator 2, intitulado “habilidade interpessoal”, agrupa as variáveis nas quais o professor é sempre focalizado em relação aos alunos. A primeira variável, com a maior carga fatorial (0,720) e com quase a totalidade de concordância (97,6%), referente à capacidade de escuta, é vista como uma competência fundamental para o professor interagir com seus alunos. Esta competência, a escuta do professor, vista sob várias dimensões, possibilita a reflexão crítica acerca de seu desempenho, facilita a troca por meio do feedback, negocia regras na condução de grupos e quando o professor usa a experiência dos alunos para construir o conhecimento, consegue estimular a aprendizagem. Dessa forma, subentende-se que quando o professor valoriza estas competências, manifesta seu comprometimento com a educação.

**TABELA 4**

FATOR 3 – CAPACIDADE DIDÁTICO-PEDAGÓGICA


O fator 3, foi intitulado “capacidade didático-pedagógica”. A composição destas variáveis estão diretamente relacionadas com o processo ensino-aprendizagem e quase a totalidade dos respondentes concordam que são fundamentais para o exercício da docência. Quando este grupo traz a capacidade de liderança do professor como uma competência à docência (de maior carga fatorial), entende-se que o processo de influenciar mudanças significativas

nas atitudes dos alunos, pode promover segurança e respeito, dando indícios de melhoria de aprendizagem. Por outro lado, a organização no preparo das aulas aliada à didática pode, segundo o pensamento subjacente, facilitar o desempenho do professor. E quando ele age com ética e justiça, consegue fortalecer sua imagem perante os alunos. Diante desse contexto os professores valorizam os convênios e intercâmbios com outras instituições como forma de estimular a troca e implementar a aprendizagem. Este dado concretiza um dos aspectos consagrados pela UNESCO, quando é pontuado como estratégia da Educação Superior a internacionalização, ou seja, a parceria com outras entidades educacionais similares. O que define a “capacidade didático-pedagógica” não se limita à utilização correta de métodos e técnicas que permitam a apreensão do conhecimento pelo aluno, mas a sua dinâmica, de forma a fazê-lo avançar na aprendizagem.

TABELA 5

FATOR 4 – ABERTURA À INOVAÇÃO


O fator 4 foi denominado “abertura à inovação”. Com a maior carga fatorial (0,772), saber enfrentar desafios para buscar inovações foi considerada uma competência fundamental para o exercício da docência. Depreende-se deste resultado que os professores entendem que é importante estar aberto para interpretar e contextualizar a realidade como meio de desenvolver a crítica nos alunos. À luz destas reflexões, embora com carga fatorial baixa, os professores concordam que o entusiasmo do professor, a sua capacidade criativa, bem como, a de resolver problemas, pode facilitar a abertura à inovação e despertar nos alunos o desejo de buscar sua criatividade, confiança nas ações do professor e estimular o processo ensino-aprendizagem.



TABELA 6

FATOR 5 – CARACTERÍSTICAS SOCIÁVEIS


O fator 5, intitulado “características sociáveis”, agrupa três variáveis que, apesar de duas delas possuírem carga fatorial abaixo da nota de corte, se complementam. Por outro lado, os respondentes demonstram uma concordância do quanto estes fatores são importantes para o exercício da docência. Isto implica dizer que existe uma dimensão de pensamento que acredita que a falta de sociabilidade do professor leva-o a um distanciamento de seus alunos, sendo vista como uma característica importante do envolvimento entre eles. Visto pela literatura, a sociabilidade do professor e sua flexibilidade permitem a inserção do aluno no contexto de sala de aula enquanto co-autor do processo ensino-aprendizagem (Freire, 1997).

TABELA 7

FATOR 6 – CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS ALUNOS


O fator 6 denominado “contribuição para o desenvolvimento dos alunos”, agrupa variáveis, direcionadas, de alguma forma, para atitudes contributivas do professor para com o aluno. A primeira variável, com a maior carga fatorial, revela que a flexibilidade do professor é considerada um fator importante frente às atividades escolares dos alunos. Nota-se também, que as competências humildade e organização do professor colaboram tanto para a formação quanto para a autonomia intelectual do aluno. Assim, estas variáveis sugerem que os

respondentes concordam, acreditam e associam que estas competências são dispositivos importantes para o sucesso do aluno mediante as contribuições oferecidas pelo professor, no sentido da construção da aprendizagem, da formação integral e de cidadania, bem como, para a autonomia intelectual do aluno.

**TABELA 8**

FATOR 7 – TITULAÇÃO


O fator 7 foi denominado “titulação”. Estas variáveis revelam que este aspecto tem se mostrado relevante no contexto educacional. Observa-se que os professores atribuem percentual não muito elevado às duas variáveis, não concordando veementemente que a titulação pode melhorar a qualidade do ensino (30,6%), como também, diferenciar a universidade no mercado de trabalho (30,0%). Entretanto, este fator se apresenta com carga fatorial alta, subentendendo que existe um pensamento subjacente dos professores que valorizam estes aspectos. Mesmo assim, fica clara a existência de um movimento de busca entre os professores, por um título de mestre ou doutor, devido às exigências de mercado e às pressões, tanto dos órgãos governamentais, quanto das próprias instituições. Exemplo deste dado são os participantes desta pesquisa, que em sua maioria (40,8%) são mestres ou doutores e 34% participam de programas de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado.

Outras competências foram identificadas, porém apresentando uma carga fatorial bastante reduzida: uso diferenciado de métodos de avaliação; auto-aprendizado; elaboração teórica; afabilidade e uso de recursos técnicos.

## 5 CONCLUSÕES

Depreende-se dos resultados, que as universidades particulares do Estado de São Paulo, sob a óptica de seus representantes, desconhecem o potencial da área de recursos humanos para ampliar a competitividade dessas instituições. A função RH é um assunto pouco discutido e explorado no âmbito destas instituições, onde se exercitam apenas as atividades burocráticas. Embora distante de suas realidades valorizam a função RH como a articuladora das estratégias de desenvolvimento das pessoas. Salienta-se a falta de ações pragmáti-

cas para implementar políticas e práticas de recursos humanos que proporcionem respostas eficazes para alcançar os objetivos.

O conceito de competitividade preconizado pelos dirigentes das universidades merece uma reflexão. Tão pouco está sintonizado com as demandas do mundo empresarial que vem investindo fortemente na capacitação de seus profissionais-chaves, significando uma opção estratégica de desenvolver esses talentos e não apenas uma prática de “compra” ou “caça” desses recursos no mercado. A mentalidade que está subjacente ao conceito de competitividade dos representantes das universidades parece estar distante daquele definido na conferência da UNESCO, segundo o qual pertinência, qualidade e internacionalização formam o tripé para universidades mais competitivas.

A visão de curto prazo, imediatista, com foco dos investimentos em aspectos tecnológicos e físicos (extrínsecos), leva os dirigentes a considerar em que a competitividade concentra-se em ganhar dos concorrentes, principalmente no fator mensalidade; saber acompanhar as mudanças e estar sempre atualizado e apresentar-se de maneira diferente e mostrar algo inovador e de relevância para a sociedade. Estas estratégias podem dar uma vantagem inicial e de curto prazo. Na medida em que podem ser imitadas pelos concorrentes, elas tendem a deixar de ser vantagens competitivas.

Entretanto, uma visão intrínseca da competitividade, baseada no desenvolvimento de competências distintivas dos docentes (abordagem sustentada pela visão baseada em recursos), eixo central da cadeia de valores do ensino, poderia se tornar “uma fonte de vantagem competitiva sustentável”, na medida em que essas competências seriam mais difíceis de ser imitadas pelos concorrentes porque foram construídas dentro de um contexto de relacionamento social e histórico únicos (vários grupos se interagiram para formar essas competências, por um processo de aprendizado social, considerando os valores idiossincráticos de cada universidade). Naturalmente, o desenvolvimento destas competências está intrinsecamente ligado a um Sistema de Recursos Humanos constituído de práticas que possibilitem atrair, desenvolver e manter docentes com as competências necessárias para as universidades realizarem suas estratégias. Isto significa um repensar acerca do papel da própria área de Recursos Humanos das universidades.

A política de recursos humanos, sob a óptica dos respondentes, deveria contribuir com diretrizes e estratégias de desenvolvimento de pessoas. Entretanto, ficou claro que as ações de RH não expressam o que é apregoado pelos dirigentes como política de recursos humanos. O docente é sobremaneira valorizado por sua titulação e experiência profissional. Poucas são as ações de RH para desenvolver habilidades necessárias à docência, tais como didática, comunicação, relacionamento interpessoal, liderança, entre outras. Entende-se que a competência técnica não garante um bom aprendizado, sem um agir responsável para mobilizar e transferir conhecimentos e habilidades.

Como orientação para futuros estudos, a mesma pesquisa poderia ser re-

alizada em outras universidades, de diferentes Estados e também em universidades públicas, buscando uma generalização maior dos resultados, de forma a fornecer subsídios para a capacitação de docentes.

Como limitação da pesquisa, os resultados não podem ser generalizados, mas restritos à realidade pesquisada.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.
- BABBIE, Earl. R. Métodos de pesquisa de survey. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edição 70, 1997.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120. Greenwich, 1991.
- DRUCKER, P. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EHRLICH, Clifford J. Human resource management: a changing script for a changing world. *Human resource management*, v. 36, n. 1, p. 85-89. Spring, 1997.
- EVARD, Y. et alii. Market études et recherches em marketing, s. i. Editions Nathan, 1993.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- HAAS, Célia Maria. O exercício possível da docência interdisciplinar nas instituições privadas de ensino superior. *Revista UNICSUL*, p. 164-171, ago. 1998.
- HAIR, Joseph F. et al. Multivariate data analysis. 5. ed. Pearson, 1998.
- KULLOK, Maisa G. B. Um novo paradigma na formação de professores para o próximo milênio. *Revista UNICSUL*, p. 6-24, ago., 1998.
- LADO Augustine A.; WILSON, Mary C. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Mississippi State, Oct 1994.
- MARCOVITCH, J. A universidade (im)possível. São Paulo: Futura, 1998.
- MICHALISIN, M.D. et alii. In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*. v. 5, n. 4, p. 360-387. Oct. 1997.
- NISKIER, Arnaldo. LDB: a nova lei de educação. Rio de Janeiro: Consultor, 1996.
- PFEFFER, Jeffrey. Vantagem competitiva através de pessoas. São Paulo: Makron Books, 1994.
- REED, R. & DEFILLIPPI, R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, p. 88-102, 1990.
- SAMPAIO, Helena. O setor privado no ensino superior no Brasil. São Paulo: DCP da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – FFLCH – Universidade de São Paulo (tese de Doutorado), 1998.
- SCOZ, Beatriz J. A psicopedagogia na visão multidisciplinar e transdisciplinar. *Revista Psicopedagogia*, 15(39), UNICAMP, Campinas: 1996.
- TRAMONTIN, Raulino. Ensino Superior: uma agenda para repensar seu desenvolvimento. *Educação Brasileira. Revista do Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras*, v. 18, n. 36, jan.-jul. 1996.
- ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- VASCONCELOS, Maria Lúcia M. C. A formação do professor de terceiro grau. São Paulo: Pioneira, 1996.
- WEMERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.