

## DAS RELAÇÕES HUMANAS A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Juliana Luiza Moreira Del Fiaco <sup>1</sup>

### Resumo

Este artigo tem como objetivo demonstrar teoricamente os avanços da Administração em relação ao Ser Humano e sua capacidade de manter relacionamentos informais dentro das organizações e como as organizações, por sua vez, formalmente, influenciam as relações humanas. Da Experiência de Hawthorne aos pensamentos de Peter Drucker se irá percorrer os caminhos que a Administração de Recursos Humanos vem trilhando nas Instituições de Ensino Superior (IES). Questão como se a Administração de Recursos Humanos nas IES vem trabalhando de maneira especial com os docentes de ensino superior – sujeitos principais deste estudo – é uma problemática científica que não se cansa de trazer dúvidas. Nota-se que as IES deveriam ser exemplos de organizações que utilizassem a área de Recursos Humanos com maestria, mas infelizmente ainda deixam a desejar, se esquecendo, as vezes, que o Docente é um fator humano, especialíssimo, dotado de muitas qualidades imprescindíveis para a excelência do ensino superior nas suas três dimensões: ensino, pesquisa e extensão.

**Palavras-Chaves:** Relações Humanas, Administração de Recursos Humanos, Fator Humano, Docência do Ensino Superior, Instituições de Ensino Superior.

## OF THE HUMAN RELATIONSHIP - THE IMPORTANCE OF THE HUMAN FACTOR IN THE INSTITUTIONS OF SUPERIOR EDUCATION

### Abstract

This article has as objective to demonstrate theoretically to the advances of the Administration in relation to the Human being and its capacity to keep informal relationships inside of the organizations and as the organizations, in turn, formal, influence the relationship human. Of the Experience of Hawthorne to the thoughts of Peter Drucker it will be gone to cover the ways that the Administration of Human resources comes treading in the Institutions of Ensino Superior (IES). Question as if the Administration of Human resources in the IES comes working in special way with the professors of superior education - main citizens of this study - is problematic a scientific one that is not gotten tired to bring doubts. One notices that the IES would have to be examples of organizations that used the area of Human resources with maestria, but unhappily still leave to desire, if forgetting, the times, that the Professor is an human factor, most special, endowed with many essential qualities for the excellency superior education in its three dimensions: education, research and extension.

**Word-Key:** Relations Human, Administration of Human Resources, Human Factor, Institutions of Superior Education.

---

1 – Professora de Teoria Geral da Administração e Orientadora de Estágio e Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração da UniEVANGÉLICA; Professora Efetiva da Universidade Estadual de Goiás, das disciplinas de Administração do Curso de Farmácia; Mestre em Ciências da Educação Superior (Universidade de Havana, diploma validado pela UCG); Especialista em Gestão Empresarial (UNIANA) e Docência do Ensino Superior (UNIANA). Graduada em Administração (UNIANA) e Comunicação Social/Jornalismo (UFG). Artigo baseado na Dissertação da Professora “Proposta de Componentes e Relações Básicas de uma Gestão do Fator Humano à Universidade Estadual de Goiás”/maio de 2003, 94 p; não publicado.

## 1.INTRODUÇÃO

À parte da administração das organizações que lida com sistemas formais para a gestão de pessoas, é historicamente conhecida como Administração de Pessoal e posteriormente chamada de Gestão de Recursos Humanos, ou mais recentemente, Gestão de Talentos Humanos ou Gestão do Fator Humano como é denominada por alguns autores. Esta área de Gestão é relativamente nova e por isso, ainda é limitado o seu desenvolvimento teórico metodológico.

Dirigentes dos mais variados tipos de organizações, inclusive de Instituições de Ensino Superior, acreditam que gerenciar pessoas é simplesmente oferecer-lhes um local onde elas possam executar tarefas e que após, concluídas, elas devem receber por isso. Lamentavelmente, os gestores que pensam assim, deixam de valorizar o capital intelectual que têm, e estão constantemente procurando profissionais, pois os melhores, acabam por ir ao encontro de ambientes que desenvolvam ainda mais suas potencialidades. A Gestão do Fator Humano é complexa. O ser humano tem que ocupar o seu lugar fundamental no processo diretivo das organizações, pois é ele que contribui, colabora e gera o crescimento organizacional.

No que se refere às Instituições de Ensino Superior, poucos são os estudos sobre sua implementação, principalmente nas Universidades da América Latina. No Brasil não há suficiente dedicação sobre o estudo. Porém a Gestão do Fator Humano nas Instituições de Ensino Superior é importante. Só pode-se formar cidadãos eficazes e éticos, como requer a sociedade, com Professores habilitados, íntegros, responsáveis e valorizados. Há que se ter uma visão diferenciada em relação ao Fator Humano nas Universidades, maior do que em outros tipos de organização.

## 2.DESENVOLVIMENTO

### 2.1. A origem da Teoria das Relações Humanas: sua importância.

Sejam quais forem os seus objetivos, com ou sem fins lucrativos, produzindo bens ou prestando serviços, educacionais, políticos, sociais, econômicos, religiosos, as organizações são constituídas por pessoas. Para alcançar os objetivos organizacionais é preciso que as pessoas que nelas trabalham se identifiquem com suas tarefas, rotinas, procedimentos. Por isso existe dentro

das organizações, uma área diferenciada da Administração que se preocupará em recrutar, selecionar, aplicar, desenvolver, proteger, avaliar, enfim, preocupar-se com as pessoas.

A abordagem humanística dentro da Teoria Administrativa ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, no final da década de vinte, no século passado. Surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, também, a Psicologia do Trabalho. Esta apareceu nos anos 10 (século XX) ocupando-se principalmente sobre: “a análise do trabalho, a adaptação do trabalhador ao local de serviço e a adaptação do trabalho ao trabalhador” (HOXIE, 1916, p. 838).

A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a mecanização que se exigia do homem dentro das linhas de produção, tão apregoada por Frederick Winslow Taylor(1925) e Henry Ford(1913). Eles exigiam a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos. Os empregados deveriam obedecer criteriosamente às normas e submeter-se a elas.

As principais origens da Teoria das Relações Humanas são, de acordo com Chiavenato (2000, p. 108), as seguintes:

A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.

O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial.

As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia dinâmica de Kurt Lewin que foram fundamentais para o humanismo da administração. Elton Mayo é o fundador da escola. Dewey e Lewin também contribuíram para sua concepção. A sociologia de Pareto foi considerada fundamental.

As conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que criticaram os princípios postulados da Teoria Clássica da Administração.

A Experiência de Hawthorne, que foi constituída de quatro fases de pesquisa envolvendo grupo experimental, de controle, observações, entrevistas, entre outras análises, proporcionou os princípios básicos da Escola das Relações Humanas e daí a importância dela, como um benefício

produtivo grupal. Foram observados, segundo Etzioni (1967, p. 54 - 64), após as conclusões da Experiência de Hawthorne, que:

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas grupais.

O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo.

As pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação, não importando somente as recompensas materiais, mas sim, as sanções sociais.

A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura, nem sempre coincide com a organização formal, ou seja, com as normas ou propósitos definidos pela empresa.

- a. As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos, sendo que cada pessoa tem personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contatos e é igualmente influenciada por outras.
- b. A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho, sendo que o conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos monótonos afetam negativamente a atitude e o comportamento do trabalhador, reduzindo sua satisfação e eficiência.
- c. A Teoria das Relações Humanas enfatiza os aspectos emocionais, merecendo atenção e destaque.

Elton Mayo dedicou três livros aos problemas humanos, sociais e políticos decorrentes da civilização baseada na industrialização e na tecnologia, em um deles, intitulado “The Human Problems of an Industrial Civilization” (1933, p. 22), ele salientou: “a colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue ao acaso, enquanto cuida-se apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano” (Livre tradução).

Mayo (1933, p. 30 - 120) defende que: o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social; a tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal; o ser humano é motivado pela

necessidade de estar junto a alguém e de ser reconhecido e receber adequada comunicação e que a sociedade industrializada traz como conseqüência à desintegração dos grupos primários, como: a família, grupos informais e a religião; sendo a fábrica, um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos.

A Experiência de Hawthorne promoveu a discussão entre vários sociólogos, psicólogos e engenheiros, trazendo pensamentos diferentes e uma nova concepção à administração, que deixou de ver o trabalhador sob uma visão microscópica e passou a enxergá-lo como um ser social e humano inserido numa organização industrial.

A organização industrial é composta de uma organização técnica (prédios, máquinas, equipamentos, instalações, produtos ou serviços produzidos, matérias-primas, etc) e de uma organização humana (pessoas que constituem a organização social). A organização humana tem por base as pessoas. Cada pessoa avalia o ambiente onde vive e as circunstâncias que a cercam de acordo com sua vivência anterior e com as interações humanas de que participou durante toda a sua vida. A organização humana é mais do que a soma dos indivíduos, devido à interação social diária e constante (CHIAVENATO, 2000, p. 118).

O ser humano, dentro da Teoria das Relações Humanas, ainda não recebe um tratamento especial, distinto, como um ser provido de maior potencialidade para o desenvolvimento dos processos organizacionais. Somente as pessoas podem fazer isto. As pessoas são importantes para a sociedade.

## 2.2. A conhecida Administração de “Recursos” Humanos.

A Administração de Recursos Humanos está presente como atividade auxiliar da organização e direção de trabalho grupal, desde os momentos das primeiras coletas de frutas, caças, pescas, da agricultura e criação de animais. Desde meados da década de 60 (Século XX) passou a se utilizar à expressão Recursos Humanos, para designar, um campo da Administração, que estuda e realiza as atividades relativas ao elemento humano nas organizações.

Seu primeiro nome foi Relações Industriais, pois era uma área dentro das organizações que abrandava ou diminuía os conflitos industriais entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, até então considerados incompatíveis e totalmente irreconciliáveis. Por volta dos anos 50, século XX, passou a ser denominada Administração de Pessoal. Não se tratava apenas de intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos, mas, sobretudo, administrar as

pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgissem espontaneamente.

Ao redor da década de 1960, o conceito teve nova ampliação. A legislação trabalhista praticamente se manteve inalterada e tornou-se gradativamente obsoleta. Atualmente, vários sistemas computadorizados registram entradas e saídas de empregados; calculam folha de pagamento; calculam absenteísmo, rotatividade de pessoal; enfim geram rotinas trabalhistas supervisionadas por qualquer profissional que seja um técnico na área.

Segundo pesquisa realizada em 1997, como parte da Dissertação de Mestrado, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pela Professora Marília de Gonzaga Lima e Silva TOSE, sobre “A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil” (*apud* MARRAS, 2000, p. 21 a 31) baseada em bibliografia principalmente acadêmica, mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de Recursos Humanos e suas respectivas épocas.

Primeiramente a Fase Contábil (antes de 1930), pioneira da ‘gestão de pessoal’, também chamada de ‘pré-histórica’ por alguns autores, caracteriza-se pela preocupação existente com os custos da organização. A segunda foi a Fase Legal (1930 a 1950) que registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era Getulista. Uma característica interessante dessa fase é o poder até então unicamente centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados que passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio do exercício sobre as regras e normas jurídicas imposta pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A terceira foi a Fase Tecnicista (1950 a 1965) que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e elevou a função de Recursos Humanos ao *status* orgânico de gerência. Foi nessa fase que a área de Recursos Humanos passou a operacionalizar serviços como os de recrutamento, seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho e benefícios.

A quarta fase foi chamada de Fase Administrativa (1965 a 1985), ou sindicalista segundo Tose (1997) e criou um marco histórico nas relações entre Capital e Trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado ‘novo sindicalismo’. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui Gerente de Relações Industriais: o cargo passou a se chamar Gerente de Recursos Humanos.

A última fase é a Fase Estratégica (após 1985), que foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), *apud* MARRAS (2000, p. 27), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Iniciou-se um novo processo organizacional, sendo o do cargo de Gerente de Recursos Humanos, que de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

“Como Recursos Humanos pode ser entendido, também, o contingente humano (na sua dimensão, características e potencial), de uma nação, de uma região, de uma organização”, diz Toledo (1982, p. 7), citando ainda que pode-se definir Recursos Humanos “como aquele conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado” (p. 8).

Os desafios das organizações cresceram desproporcionalmente. A partir do instante que as pessoas passaram a ser consideradas recursos fundamentais para o sucesso organizacional, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos. Porém, segundo Domenico de Masi (1999, p. 108), “sofrendo da velha miopia de visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização”.

Chiavenato (2000, p. 20) diz que, com a chegada do terceiro milênio, “com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas”. As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. “As pessoas constituem um Fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia”, afirmou Drucker (2002, p. 16). Por tudo isso, as pessoas precisam ser mais preparadas, comprometidas, desenvolvidas, motivadas com o processo de trabalho.

A Administração de Recursos Humanos tem passado por várias transformações, desde a preocupação de não transgredir as Leis Trabalhistas do País, até a preocupação por questões econômicas relacionadas ao local de trabalho, cada vez mais global e competitivo. Assim, as atividades de Recursos Humanos devem adaptar-se às necessidades da organização e não somente ser uma área administrativa operacional ou tática, mas seguramente, pertencer ao nível

estratégico para participar e influenciar nas tomadas de decisões que podem, sobremaneira afetar a mais preciosa garantia de sucesso, o fator humano e sua potencialidade.

“Cabe à administração de Recursos Humanos a tarefa de dotar a organização de uma forma de trabalho com as suas necessidades e atentar para a satisfação das necessidades individuais”, observa Santanna (1979, p.71). O Professor Severo Almeida emenda: “numa época de instabilidade ou mudança social acelerada, torna-se muito importante um esforço para que exista certa uniformidade de valores básicos aceitos pelas diferentes pessoas, que compõem a organização” (1999, p. 79).

Por isso, a atividade de Recursos Humanos nas empresas deve ser vista dentro de um enfoque sistêmico, onde este enfoque define a organização como um sistema sócio-econômico, constituído por partes ou componentes intimamente integrados, cujas ações são orientadas de modo a atingirem um conjunto de objetivos comuns. O êxito desse sistema depende das condições de seu treinamento interno e suas relações com o ambiente (MATOS, 1981, p. 11).

Este conceito apresentado por Matos (1981) faz perceber que o ambiente da Universidade é propício para o estabelecimento de uma Gestão de Recursos Humanos sistêmica, holística, ativa, motivadora, comunicadora, avaliadora, integradora de ambientes internos e externos, capaz de analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, constantemente a serviço da comunidade, com pessoas eficazes, felizes e que buscam o desenvolvimento contínuo. Mas a ênfase em diferentes atividades de Recursos Humanos, até mesmo nas Universidades, depende também, se a organização está sendo constituída, em crescimento, em declínio ou mantendo uma posição estável.

A partir dos anos noventa, a Administração de Recursos Humanos começou a ter novas nomenclaturas como: Gestão de Recursos Humanos; Gestão dos Talentos Humanos; Gestão do Capital Intelectual ou Gestão do Fator Humano, pois as organizações que passam a adotar estas novas formas de chamar a área, passam a ver o Ser Humano como fator preponderante para se alcançar os objetivos que ora são traçados no nível estratégico das empresas. Nas grandes organizações, Gerência de Recursos Humanos sobe o escalão hierárquico e se transforma também em Diretoria de Recursos Humanos. O Sistema de Recursos Humanos e seus subsistemas são encontrados nos três diferentes níveis da natureza administrativa: estratégica, tática e operacional.

#### 2.4. O Fator Humano nas organizações.

A tradicional Gestão de Recursos Humanos foi concebida como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elo de ligação, um órgão interpretador das exigências e das reivindicações da organização. Atualmente o conceito mudou. Pessoas e organizações não trabalham de maneira separada. Têm objetivos comuns, sistêmicos e este desejo é um objetivo coincidente, sendo uma tarefa da Gestão de Recursos Humanos ou da Gestão do Fator Humano, termo que se adotará e pois se acredita que gente é primordial nas organizações e que precisa ser notada e valorizada de maneira diferenciada.

O cidadão de hoje, em qualquer país desenvolvido do mundo, é tipicamente conhecido pelo termo empregado. Trabalha para uma instituição. Depende dela para sua subsistência. Busca nela oportunidades. É nas instituições que busca acesso a uma posição e função na sociedade, como também é nelas que procura sua satisfação e realização social. Nossa sociedade tornou-se uma sociedade de empregados. Mas nós, os empregados, somos gente. Gente que pensa, aprende, sorri, chora, emociona, descobre, ama, odeia, produz. Somos mais do que imaginamos, por isso, não somos apenas “empregados” ou recursos; somos Fator Humano dentro das organizações, somos diferentes, porque somos pessoas (DRUCKER, 1991, p. 13).

Organizações existem porque têm dentro delas pessoas que trabalham. Instituições podem ter as melhores máquinas, a mais avançada tecnologia, mas sem gente, não pode funcionar. Só há desempenho através do trabalho e tornar o trabalho produtivo é uma função essencial. As organizações da sociedade atual se tornam cada vez mais, os meios pelos quais os indivíduos buscam seu sustento, encontram seu acesso a um *status* social, à comunidade e à satisfação e realização pessoal.

Tornar o trabalhador realizado e empreendedor é cada vez mais importante, além de ser um parâmetro do desempenho da instituição. A organização do trabalho segundo sua lógica intrínseca é apenas o primeiro passo. O segundo é adequá-lo aos seres humanos, cuja lógica é radicalmente diferente da lógica do trabalho.

*Significa considerar o ser humano como um organismo dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações que lhe são peculiares, e dono de um modo de agir distinto. Significa considerar o Fator Humano não como objeto, mas como seres humanos que – ao contrário dos outros recursos – têm personalidade, cidadania, controle sobre se trabalham, quanto e quão bem; e que, portanto, exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função (DRUCKER, 1991, p. 37).*

Para administrar as necessidades das organizações, seus impactos e suas responsabilidades sociais, bem como, os papéis humanos, faz-se prioritário que haja uma gestão de poder e autoridade sobre as pessoas, normas, rotinas, procedimentos e políticas. Se o trabalho e o trabalhador forem mal administrados, não haverá desempenho. Estes desafios podem ser bem realizados se colocados num sistema administrativo que gerencie o Fator Humano. Mas que fique claro que os problemas do Fator Humano não são solucionados somente na área de Administração de Recursos Humanos. Eles devem ser resolvidos na Gestão Geral, como um todo.

Os problemas do Fator Humano são conseqüências de uma evolução das organizações do trabalho, do desenvolvimento econômico e do desenvolvimento social. Solucioná-los não é uma ideologia, nem humanismo voluntarioso é apenas uma necessidade objetiva dos ideários sociais. Ir ao encontro de aproveitar as potencialidades humanas para o desenvolvimento econômico é também desenvolvê-las humanitariamente, para que as pessoas sejam felizes e tenham seus objetivos satisfeitos.

## 2.5. A Gestão do Fator Humano.

“Gestão é igual à administração. Ela é a ciência que prevê, planeja, organiza, comanda, coordena, controla, tudo relacionado aos objetivos das organizações. A Gestão do Fator Humano cuida da maior preciosidade que temos nas organizações, o ser humano” (DRUCKER, 1997, p. 338). Levar em conta o fator humano é ter a capacidade de entender o ser humano como um potencial e não como um recurso, porque um recurso se esgota, enquanto que o potencial não.

Dependendo do tipo e tamanho da organização, geralmente a estrutura de uma Gestão do Fator Humano nas organizações, deste início do século XXI, está assim definida de acordo com o modelo proposto por Schineider &.Schimitt (2000, p. 81 - 86), em setores, divisões ou áreas:

Recrutamento; seleção; recolocação; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; análise de cargos e salários; higiene e segurança no trabalho; sistema de recompensas materiais; relações trabalhistas.

Análise contínua sobre o mercado de trabalho; a tecnologia; a legislação trabalhista; a competição; a economia globalizada; a previsão de demanda; a oferta de mão-de-obra externa e interna.

A medição da produtividade; qualidade; a busca permanente pela inovação; a satisfação; a rotatividade; o absenteísmo e a saúde.

A Gestão do Fator Humano precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, as políticas econômicas, como também participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual... conhecer as metas e objetivos da Instituição, para melhor se adequar e se encaixar nas políticas gerais da organização trazendo resultados positivos e satisfação não só ao fator humano, mas a todos os envolvidos direta e indiretamente (CARVALHO, 1998, p. 149).

Todavia, administrar em empresas é diferente de administrar Universidades. A Gestão de Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior, principalmente as públicas não se preocupam com o fator lucro. Preocupam-se em formar o Ser Humano e por isso leva em conta primeiramente, a missão da Instituição, a visão, os propósitos, os valores, o conjunto de políticas e práticas sobre as pessoas que fazem e trabalham na Instituição, as políticas e práticas sobre a captação e o manejo dos recursos materiais e financeiros da Universidade.

## 2.6. A História da Gestão do Fator Humano nas Universidades.

Os Filósofos da Antigüidade, de maneira diferenciada, buscavam transmitir aos seus discípulos a importância do pensamento, de conhecer o que estava à volta e buscar mudanças. Na Idade Média, as Instituições de Ensino Superior da Europa eram berço de novas idéias políticas e sociais, descobertas, transformações e revoluções. Professores ora eram respeitados, ora eram temidos por seus pensamentos e maneiras de criticar o mundo e à sociedade a sua volta.

Ricos, nobres, estes tinham acesso à Educação rebuscada. Aos pobres, com muito sacrifício, restavam-lhes os Mosteiros ou Conventos para o trabalho braçal. Poucos tinham a oportunidade de estudar. A atividade do trabalho humano desde a Antigüidade até o fim do Século XVIII andou a reboque do autoritarismo burocrático e da discriminação econômica. “Em 1.119 surge a Universidade de Bologna (Itália) que favorece o setor interessado da época: o feudo. Em 1.150 começa a funcionar a Universidade Católica de Paris, por interesse da Igreja Católica” (MARTÍN, 2000).

Realidade que se caracterizava por um esforço, no mundo organizacional do trabalho, de se atingir metas cada vez mais altas do Ter, sendo que o Ser, ou seja, o processo de auto-realização mais nobre, que caracteriza o Ser Humano, era entendido como privilégio das minorias nobres e religiosas, que tranqüilamente podiam desfrutar de atividades espirituais

ou intelectuais mais refinadas, nas Academias Européias ou Norte-Americanas, financiadas pelo excedente de riquezas produzido pela coletividade (GORZ, 1980, p. 102).

A primeira Universidade do Continente Americano foi a Universidade de Santo Domingos, na República Dominicana (1.538). Em seguida foi construída a Universidade de São Marcos, no Peru, em 1.551. Em 1.573 foi criada a Universidade de Santa Fé de Bogotá. Em 1.618, segundo informações do “*site*” [iis.com/br~jbello/heb07.htm](http://iis.com/br~jbello/heb07.htm) (09/06/2002, às 14:32) os Padres Jesuítas possuíam 572 colégios espalhados pelo mundo. No ano de 1.675 eles abrem a Universidade da Guatemala. Em 1.728 é inaugurada a Universidade de Havana que formava a elite dominante da época.

O Brasil possuía Escolas de Educação onde se ensinavam a Língua Portuguesa e o Francês; Retórica, Aritmética, Desenho e Pintura; elas eram fundadas e administradas pelos Padres Jesuítas, que acabaram por ser expulsos do País no século XVIII. Em 1.772 foi fundada no Rio de Janeiro a Academia Científica. Padres Franciscanos criam cursos para estudos literários e teológicos para Sacerdotes, em 1.776 também no Rio de Janeiro. Até a década de 30 no País (Século XX), eram rotinas os filhos das famílias ricas, principalmente dos barões do Café, irem estudar na Europa (França, Inglaterra, Portugal).

Em São Paulo, no Largo de São Francisco começam a funcionar as primeiras turmas do curso de Direito. Mas os Estados da Bahia e do Rio de Janeiro eram até o final do século XIX privilegiados em possuir Bacharelados nas capitais, oferecendo cursos de Direito, Agricultura, Cirurgia e Ciências Econômicas. A primeira faculdade de Medicina foi a Academia Médico-Cirúrgica do Rio de Janeiro e depois a de Salvador, ambas inauguradas em 1.832.

No Brasil, as Escolas Superiores só foram denominadas Universidades com o Decreto Lei nº 19.850, de 11 de abril de 1.931, que criou o Conselho Nacional de Educação e os Conselhos Estaduais de Educação, mas que só começaram a funcionar no ano de 1.934. O Decreto Lei nº 19.851, de 11 de abril de 1.931 instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras que dispôs sobre a organização do Ensino Superior no Brasil e adotou o Regime Universitário. Na mesma data, o Decreto Lei nº 19.852 dispôs sobre a organização da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Incipientes, adotando modelos de Universidades Européias e depois de Universidades Norte-Americanas, as Universidades Brasileiras funcionavam administrativamente seguindo os exemplos dos órgãos públicos do País. Os docentes eram formados, a sua maioria, no

estrangeiro, os servidores entravam nas Instituições por meio de indicação ou nas raras oportunidades de Concurso Público (PILLETTI, 1996, p. 34).

Em 1934 a segunda Constituição da República Federativa do Brasil dispôs, pela primeira vez, que a educação é direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelos Poderes Públicos. Ainda em 1934, por iniciativa do governador Armando Salles Oliveira, foi criada a Universidade de São Paulo. A primeira a ser criada e organizada segundo as normas do Estatuto das Universidades Brasileiras de 1931, continua BELLO.

A partir da década de cinquenta (Século XX), o mundo está em plena reconstrução de uma Europa e um Japão que foram destruídos na Segunda Guerra Mundial. As indústrias estão produzindo a pleno vapor, aumenta-se a produção e a produtividade. A mulher entra no mercado de trabalho ainda durante a Segunda Guerra Mundial e permanece nele, cada vez mais e precisa estudar, especializar-se.

Muda-se a concepção tradicional de família. Para abastecer a Europa e a Ásia, as organizações recorrem à Tecnologia, principalmente à Cibernética e começam a robotizar as linhas de produção, tirando a mão-de-obra humana dos serviços rotineiros, repetitivos. Surgem para a Administração de Empresas as teorias Neoclássicas, a Teoria Estruturalista, a Teoria dos Sistemas, mas em contrapartida, também a Teoria Comportamental, que vai se preocupar com a motivação e o desenvolvimento do ser humano nas organizações.

Nas Universidades do mundo, inclusive no Brasil, criam-se os cursos que vão preparar os profissionais que o mercado deseja. Inauguram-se também as escolas profissionalizantes que formam técnicos em manutenção, mecânicos, comerciários e contabilistas. Para atender à nova demanda exigida pelo mercado mundial, a psicologia, a ciência e a educação necessitam encontrar novas maneiras de fazer do homem um ser integrado a este novo sistema.

No final da década de 50 (Século XX), um novo meio de comunicação se expandiu, a televisão. O homem passa a conviver com novas experiências, inclusive com a revolução sexual, que resultou no aparecimento e disseminação das pílulas anticoncepcionais. Os jovens se rebelam contra a ordem estabelecida do Estado, saindo da casa dos pais, buscando maior independência financeira e social; surge o Rock. A juventude da época queria ter voz, liberdade (sexo livre), dentro de uma sociedade ainda conservadora.

No auge da Guerra Fria, o homem precisa viver e se adaptar a uma realidade dicotômica ideologicamente e constantemente ameaçada. Paira no mundo, o medo de uma nova Guerra, agora atômica, de destruições, de fim. Uma escola nova, com tendências pedagógicas voltadas

para a preparação do homem para que ele sobreviva e avalie conscientemente sua posição no espaço mundial contingencial, onde as informações são necessárias e todas elas provocam mudanças e exigem *feed-back*, começa a prevalecer. A Universidade novamente precisa se preparar.

E a área de Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior como está? Continua estagnada, funcionando, em sua maioria, como um setor de pessoal, onde as rotinas trabalhistas são feitas, além é claro, das folhas de pagamento. É, portanto, apenas um setor operacional. O ser humano continua a ser visto e analisado como sendo um recurso. Após os anos setenta (Século XX), Universidades Norte-Americanas, como Harvard, Cornell, Chicago e a Universidade Estatal da Pensilvânia começaram a rever as atividades de Recursos Humanos fazendo as primeiras pesquisas, sobre como a área poderia ser mais aproveitada em benefício dos seus docentes e servidores administrativos.

No Brasil, a primeira Universidade a sistematizar seu setor de Recursos Humanos foi a Universidade de São Paulo e posteriormente a Fundação Getúlio Vargas. A preocupação era a motivação e o desenvolvimento das pessoas como missão. Porém pouco foi realizado, pois o Brasil vivia as agruras da Ditadura Militar (BELLO, 2002).

No início dos anos noventa (Século XX) e com a valorização do profissional formado em Administração, as Universidades começam a implementar planos articulados pelos gestores que agora apregoam a valorização do seu capital intelectual.

Há então uma necessidade premente das Instituições de Ensino Superior de dar participação e desenvolverem seus Recursos Humanos, investindo no desenvolvimento dos seus funcionários, através de educação, treinamento e oportunidades. Começa a ser estampada o rodízio de funções e a remuneração variável baseada nas habilidades e criatividade (BELLO, 2002).

Deve-se atentar para o seguinte detalhe: nas Universidades ainda se utiliza, até então, a expressão área, setor, divisão ou departamento de Recursos Humanos. O termo Fator Humano é usado por administradores de empresas privadas e em poucos órgãos públicos, já com certo grau de reconhecimento sobre a importância do ser humano na empresa, visto como diferencial.

## 2.7. O Fator Humano nas Universidades da América Latina.

Infelizmente, a má Gestão do Fator Humano é uma realidade nas Universidades da América Latina, incluindo o Brasil. Ainda não se aprendeu a gerir pessoas dentro das Instituições de Ensino Superior, pois, a valorização do ser humano vista sob uma perspectiva integrada, não pode ser considerada um recurso, pois o ser humano é um gerador de oportunidades e de diferencial. O homem é um ser criativo, que tem sentimentos e pensamentos. Seus valores e habilidades o tornam único, especial e indispensável à administração.

“Mas na América Latina falta política séria para se fazer ciência e transformar as Universidades em verdadeiros centros de excelência”, disse a Professora Doutora Elvira Martín (2000). Porém, mesmo com todas as dificuldades financeiras, tecnológicas, pessoas preparadas e não tão bem remuneradas, “as Universidades da América Latina são responsáveis por setenta e cinco por cento da ciência que se produz na região”, emenda Martín.

O primeiro registro encontrado sobre mudanças na área de Pessoal transformada em Departamento de Recursos Humanos em Instituição de Ensino Superior, data de 1979 na Universidade Central da Venezuela. Zabala (1979) no artigo “Universidad, Ciencia y Tecnologia”, faz referência sobre a preocupação da formação de docentes e a excelência acadêmica, mas com a presença de um Departamento de Recursos Humanos na Instituição que funcione em sintonia com as novas exigências que requer o mercado e os órgãos públicos do País, citando, inclusive o próprio Ministério da Educação.

Na Universidade Nacional Experimental Politécnica “Antônio José de Sucre”, na Bolívia, alguns trabalhos já foram realizados, a partir de meados dos anos noventa (Século XX) no sentido de adequar a Oficina Central de Pessoal, como é chamada, numa estrutura de Recursos Humanos, com suas funções e procedimentos próprios da área.

En tal sentido la oficina de personal debe estar constituida como Departamento de Recursos Humanos, con funciones de “staff”, depender en línea directa de la Dirección Administrativa, ya que es un ente encargado de brindar asesoramiento a todos los demás departamento existentes (SUSARREGUI, 1996, p. 4).

Gluseiris (1996, p. 8-9) também da Universidade citada da Bolívia, defende que a nova estrutura de Recursos Humanos da Instituição se preocupe principalmente com a questão da capacitação do pessoal, para garantir melhor desempenho das atividades, aumentando a produtividade e obtendo êxito nas propostas de melhoramento e eficiência da Universidade.

A Universidade de Buenos Aires tem um Sistema de Recursos Humanos interessante. Ela apresenta subsistemas de recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, capacitação, rotinas e

normas trabalhistas, plano de carreira, cargos e salários, avaliação; sendo que para cada um dos subsistemas existe um diretor responsável. Criada em 1.821, apenas em 1.992 o Conselho Superior da Instituição propôs uma pesquisa para conhecer o perfil e trajetória dos docentes e técnicos administrativos. Em 1.993 criava-se o Programa do Desenho de Perfil de Cargos. Após os resultados destes serviços treze por cento dos docentes se tornaram professores de dedicação exclusiva à Universidade ([www.uba.ar/institucional/historia/rh/index/html](http://www.uba.ar/institucional/historia/rh/index/html), 22/06/2002 às 11:30).

Segundo Arrechavaleta (2001), algumas Universidades do México e a maioria das Instituições de Ensino Superior de Cuba buscaram, a partir dos anos noventa (Século XX), reestruturar o sistema de Recursos Humanos, visando oferecer aos docentes e demais servidores, condições especiais para aprimoramento, desenvolvimento e oferecimento de benefícios, além das práticas dos serviços de rotina que estão se tornando mais rápidos e eficazes, para enfatizar a importância que o Fator Humano representa para estas Instituições. Além dos serviços prestados pelo Sistema de Recursos Humanos estar constantemente sendo avaliados.

### 3. CONCLUSÃO

Trabalhar na Gestão do Fator Humano nas Universidades é diferenciado, porque se estará compartilhando idéias, informações e verificando as necessidades, de docentes e demais servidores. Os professores, por exemplo, são responsáveis pela formação de gente que vai atuar no mercado de trabalho, que será empreendedor ou não; gente que tem muita necessidade de auto-realizar-se psicologicamente, financeiramente, socialmente. Professores que trabalham levando à comunidade os resultados de suas pesquisas ou aos seus alunos, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Professores que exercendo a docência nas diferentes salas de aula ou não, contribuem para o avanço científico, pesquisando.

Faz-se necessário valorizar mais o Docente de Ensino Superior. A Gestão do Fator Humano precisa atendê-lo com uma política diferenciada, de respeito, ética, preocupação com a capacitação ao longo da vida, a busca incessante pelo aprimoramento da docência e as condições necessárias para se praticar o ensino, pesquisa e extensão. Compreender o Ser Humano como Fator Humano, no Ensino Superior, é se conscientizar que cada docente é complexo, mas ao mesmo tempo frágil. E por lidar com situações também complexas no cotidiano, necessita de

atendimentos especiais que uma excelente Gestão do Fator Humano poderá lhe garantir. Precisa-se planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar a situação.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, Lindolfo. O papel estratégico de RH. Tese de livre-docência. FEA-USP, 1988.

ARRECHAVALETA, Nora Guartón. Administración Universitária. La Gestión del Personal Académico. Universidad Autónoma J. M. Saracho: Editora Universitária, Tarija. Bolívia, 2001.

BURNS, Edward McNall. História da Civilização Ocidental. Porto Alegre: Globo, 1957.

CARVALHO, Antônio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de Recursos Humanos. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONNELLAN, Thomas K. Fator Humano Empresarial. 3.ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1994.

DRUCKER, Peter. Fator Humano e Desempenho. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. Eles não são empregados, são pessoas. Harvard Business Review *in* Edição Especial Exame. 764. ed. São Paulo: Abril, 2002.

ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo: Pioneira, 1967.

GLUSEIRIS, Guerra A. Gestión Administrativa – Recursos Humanos – elaboración y aplicación de un plan de adiestramiento al personal administrativo da la ENEXPO. Bolívia: Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, 1996.

GORZ, André. Crítica da Divisão do Trabalho. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

HOXIE, Robert F. Scientific Management and Labor. Jornal de Política Econômica. New York, 1916. v. 24. p. 832 *in* CHIAVENTATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Princípios de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1964.
- LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LODI, João Bosco. *História da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LUPORINI, Carlos Eduardo Mori & Pinto, Nelson MARTINS. *Sistemas Administrativos: Uma Abordagem Moderna de O & M*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTÍN, Elvira. *Educação e Desenvolvimento*. Mestrado em Ciências da Educação Superior. Universidade de Havana/Universidade Estadual de Goiás. Anápolis: UEG, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Co., 1933. (Livre tradução).
- MCGREGOR, Douglas M. *O lado humano na empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- MASI, Domenico de. *O Ócio Criativo*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PILLETI, Nelson. *História da Educação no Brasil*. 6.ed. São Paulo: Ática, 1996.
- TACHIZAWA, Takeshy; Andrade, Rui Otávio BERNARDES de. *Gestão de Instituições de Ensino*. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- THOMPSON, James D. *Dinâmica Organizacional: Fundamentos Teóricos Sociológicos da Teoria Administrativa*. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose. *A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil*. Dissertação de Mestrado. FEA-PUC-SP, 1997.
- ROETHLISBERGER, Fritz J.; DICKSON, Willian. *A Organização e o Trabalhador*. São Paulo: Atlas, 1971.
- SANDER, Benno. *Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas: Autores Associados, 1995.
- SHNEIDER, B.; SCHIMITT, N. *Staffing Organizations*. New York: Addison Wesley Publishing, 2000. (Livre tradução).
- SUSARREGUI, Yanitza. *La Gestión Administrativa de los Recursos Humanos*. Bolívia: Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", 1996.

ZABALA, D. Universidad, Ciencia y Tecnología. Artigo Científico. Venezuela: Universidad Central da Venezuela, 1979.

BELLO, J. <http://www.iss.com.Br/pedagogiaemfoco.htm>, 10/06/2002, às 16:26.  
<http://www.uba.ar/institucional/historia/rh/index/html>, 22/06/2002 às 11:30.

Profª MsC Juliana Luiza Moreira Del Fiacco  
Agosto/2006