



## **EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E GESTÃO DE PESSOAS: A TENDÊNCIA DE HUMANIZAÇÃO POR MEIO DA ÉTICA DO RECONHECIMENTO**

WILSON CORREIA

### **Resumo**

Esta comunicação foi motivada pelo desejo de participar do debate sobre a expansão da educação superior na América Latina, com recorte no Brasil, foco na gestão de pessoas em instituições de ensino universitário e enfoque específico na tendência ética do reconhecimento para a humanização da gestão de pessoal. É parte um trabalho de pesquisa em desenvolvimento. O objetivo desta comunicação é o de apresentar um estudo germinal sobre a ética do reconhecimento aplicada à gestão de pessoas no ensino superior, além de oferecer um roteiro mínimo às ações que visem à concretização de uma gestão mais humanizada, que contribua para o cumprimento do papel social da instituição de ensino, dos profissionais da educação e dos acadêmicos que cursam o ensino superior. A metodologia aqui empregada é a da pesquisa bibliográfica. Ao cabo, o presente trabalho pugna pela atenção às questões predominantemente humanas que perpassam a gestão institucional do ensino superior em nossas universidades. Para tanto, enfoca a gestão mais humanizada de pessoas, valendo-se da apresentação de mapa ético-valorativo que possa contribuir para um clima e para uma cultura institucionais mais humanizadas, de maior qualidade, satisfação e realização pessoais para todos quantos fazem e sofrem a educação brasileira em nível de terceiro grau.

Palavras-chaves: Expansão universitária; Gestão de Pessoas; Ética; Humanização.

## Introdução

A presente comunicação insere-se no debate sobre questões relativas à expansão da educação superior na América Latina, com recorte geográfico no Brasil, com foco na gestão de pessoas em instituições de ensino universitário e com enfoque específico na *tendência ética do reconhecimento* como caminho à humanização da gestão de pessoal. É parte menor de um trabalho de pesquisa ainda em desenvolvimento e que decorre do propósito de socializar resultados parciais da investigação.

Com esse intento, vale lembrar que constatações relativas a essa temática mostram seguinte: para além de questões sobre universalização e permanência exitosas na educação de terceiro grau, as quais envolvem aspectos estruturais de justiça e equidade social, fatores associados à gestão de pessoas também merecem atenção por parte dos debatedores do assunto. Afinal, a dimensão humana de nossas instituições pode e deve ser entendida como realmente merecedora de atenção como aquela para a qual as demais existem e chegam a funcionar.

Se menos de 5 em cada 10 estudantes brasileiros de escola pública alcançam os estudos de 8ª série, e se apenas 3 entre eles chegam à conclusão do ensino médio, na universidade o ambiente humano institucional também tem concorrido para que haja dificuldade para que esses estudantes obtenham sucesso em seus percursos formativos (MOISÉIS, 2009, online).

Por essa razão, este estudo enfoca a questão da gestão de pessoas em instituições de ensino superior, considerando o contexto da expansão do ensino de terceiro grau, e busca apontar uma tendência possível à atuação nesse setor: o da *ética do reconhecimento*, aplicada no trato das questões que dizem respeito ao desenvolvimento de pessoas e de suas carreiras nas instituições que oferecem o ensino superior em nosso país.

O objetivo desta comunicação é o de apresentar um estudo germinal sobre a ética do reconhecimento aplicada na gestão de pessoas no ensino superior. Além disso, o presente estudo busca oferecer um roteiro mínimo às ações que visem à concretização de uma gestão mais humanizada e profícua, que contribua para o cumprimento do papel social da instituição de ensino, dos profissionais da educação e dos acadêmicos que cursam o ensino superior.

A metodologia empregada no desenvolvimento desta exposição é extraída dos procedimentos da pesquisa bibliográfica. Ela compreende a seleção de material teórico, a leitura e a organização conceitual, a análise compreensiva, a síntese e a discussão crítica e propositiva de aspectos teórico-compreensivo-práticos sobre o assunto, visando ao mapeamento de valores afins à temática. Ademais, esse percurso metodológico apresenta-se lastreado na própria vivência dos aspectos referenciados por parte de seu autor, neles incluindo relações e vinculações humano-institucionais nos âmbitos do ensino, da pesquisa e da extensão universitárias, sendo que as leituras aqui arroladas são compreendidas como parte dessas experiências.

O que busquei nesta comunicação foi realizar a transposição didática de materiais teóricos e experienciais vazados na forma escrita, tentando delinear-los no presente manuscrito de maneira que fizessem a travessia do “saber sábio” ao “saber a ser ensinado”, com vistas primordiais à aquisição do “saber sábio” relacional e interativo (CHEVALLARD, 1998).

Ao fim e ao cabo do estudo, o presente trabalho pugna pela atenção às questões predominantemente humanas que perpassam a gestão institucional do ensino superior em nossas universidades. Para tanto, enfoca a gestão humanizada de pessoas, valendo-se da apresentação de alguns aspectos ético-valorativos, mapeados de modo que contribuam para um clima e cultura

institucionais mais humanizados, de maior qualidade, satisfação e realização pessoal para todos quantos fazem e sofrem a educação brasileira em nível de terceiro grau.

### **Expansão da educação superior e gestão de pessoas: ilustrando a temática**

A expansão da educação de terceiro grau na América Latina e no Brasil tem sido ostensivamente evidenciada. No Brasil, especificamente, objeto desta exposição, fala-se em crescimento da ordem 200%, do ano de 1996 até os dias atuais, com enfoque para as instituições privadas de ensino, “com essas instituições atingindo em 2004 uma representatividade de 90% do total das instituições; 65% do total dos cursos e 70% do total das matrículas da educação superior” (RISTOFF, 2008, p. 42).

Nesse processo, assistimos a esforços para fazer com que a qualidade acompanhe o salto da quantidade, para que a concorrência não seja completamente aniquilada pela lógica da competitividade e para que as avaliações não se consubstanciem de meras notas, em prejuízo de conceitos valorativos de nossa prática docente e de gestão. Em face desse panorama, pois, uma abordagem ética se torna não apenas oportuna, mas necessária.

Nessa perspectiva, muitos são os desafios que pressionam os profissionais do setor em tela, sobretudo aqueles advindos da necessidade de viabilizar políticas de inclusão voltadas para o acesso e a permanência acadêmicas exitosas nas instituições de ensino universitário, com incidências fortes dessas pressões no setor de gestão de pessoal. Se não forem os profissionais da educação, quem garantirá esses benefícios aos estudantes universitários?

Por isso, no campo dos recursos humanos, muitas são as problemáticas que dizem respeito a recrutamento, seleção, concursos, ambientação, inserção institucional, treinamento, capacitação e exercício funcional-institucional de profissionais da educação no terceiro grau. Dentre as questões aí debatidas, uma chama a atenção em especial: a do já propalado assédio moral. Esse problema, relativo à gestão de pessoal, circunscreve-se no âmbito do exercício profissional efetivo por aqueles que escolheram o ensino universitário para empreenderem o desenvolvimento pessoal e das carreiras para as quais possuem domínio específico.

Por isso, mesmo que ilustrativamente, urge indagar: o que é assédio moral? Segundo a literatura do campo, o assédio moral pode ser compreendido como um processo em que o profissional se vê premido por pressões correlatas à prática profissional específica. Trata-se de uma mazela e de um flagelo que merecem cuidado de todos quantos se dedicam à gestão de pessoas nas instituições de ensino de terceiro grau, bem como daqueles que sofrem suas decisões e proposições. Mais precisamente, pois, o assédio moral diz respeito à

“exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego” (SÍTIO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, 2006. s./p.).

Há, aí, a degradação das condições de trabalho, com o trabalhador sentindo-se deslegitimado, inapropriado, deslocado, alquebrado, desmotivado, inútil e isolado do ambiente humano institucional, vivenciando sentimentos de humilhação, além de se sentir:

“ofendido/a, menosprezado/a, rebaixado/a, inferiorizado/a, submetido/a, vexado/a, constrangido/a e ultrajado/a pelo outro/a. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Magoado/a, revoltado/a, perturbado/a, mortificado/a, traído/a, envergonhado/a, indignado/a e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento” (SÍTIO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, 2006. s./p.).

Por isso, no presente estudo, tomo o assédio moral como ilustração da necessidade que o setor de gestão de pessoal das instituições de ensino superior apresenta quanto à inserção em debates sobre humanização da gestão de pessoas que educam, seja por meio do desenvolvimento de atividades-fins ou de atividades-meios.

### **A tendência de humanização por meio da ética do reconhecimento: aspectos teóricos**

A ética do reconhecimento aplicada à gestão de pessoas em instituições de terceiro grau, abordando valores que contribuam para humanizar relações de trabalho, tais como os relativos à dignidade e à igualdade das inteligências humanas, é uma tendência que pode ser compreendida como uma tendência passível de aplicação e êxito no setor.

Mas, o que vem a ser *reconhecimento*? O termo *reconhecimento* aqui alocado sugere o trato inter-relacional que prime pela legitimação da dignidade humana. Essa relação de alteridade requer a existência de um sujeito ético que esteja no pleno gozo de suas faculdades cõnsciomorais. Em outras palavras,

- “● ser consciente de si e dos outros, isto é, ser capaz de reflexão e de reconhecer a existência dos outros como sujeitos éticos iguais a ele;
- ser dotado de vontade, isto é, de capacidade para controlar e orientar desejos, impulsos, tendências, sentimentos (para que estejam em conformidade com a consciência) e de capacidade para deliberar e decidir entre várias alternativas possíveis;
- ser responsável, isto é, reconhecer-se como autor da ação, avaliar os efeitos e conseqüências dela sobre si e sobre os outros, assumi-la bem como às suas conseqüências, respondendo por elas;
- ser livre, isto é, ser capaz de oferecer-se como causa interna de seus sentimentos, atitudes e ações, por não estar submetido a poderes externos que o forcem e o constringam a sentir, a querer e a fazer alguma coisa. A liberdade não é tanto o poder para escolher entre vários possíveis, mas o poder para autodeterminar-se, dando a si mesmo as regras de conduta” (CHAUÍ, 2006, p. 309).

Para além de todos os valores implicados na proposição da autora citada, esse reconhecimento da dignidade compartilhada pressupõe que o sujeito moral não conceba a igualdade das inteligências como um objetivo, meta ou finalidade a ser alcançada. Antes, ao contrário, que a veja como fonte da gênese relacional e humanamente vinculante, como um ponto de partida ou de início dos processos que implicam interpessoalidade (RANCIÈRE, 2007).

Em face desses pressupostos éticos, como os agentes da gestão de pessoas podem mobilizar tais saberes em benefício da saúde funcional dos trabalhadores em educação, de maneira a qualificar produtivamente as relações de trabalho, visando à emancipação mútua em meio aos processos de desenvolvimento profissiográfico? De que valores complementares, além dos relacionados à dignidade e igualdade humanas, com destaque para a das inteligências, os

gestores públicos terão de lançar mão para que a *ética do reconhecimento* seja compreendida como uma tendência legítima de enfrentamento dos inúmeros mecanismos de despersonalização e desumanização no exercício profissional?

Para que essa pergunta seja respondida a contento, faz-se necessário realizar um mapeamento do campo valorativo atinente ao exercício profissional no setor público, com vistas para a formulação de uma metodologia *prática* de ação em circunstâncias de gerência de pessoas e que digam respeito às relações produtivas de trabalho.

Esse procedimento se torna oportuno e relevante em face da existência de valores solipsistas em nosso meio que, muitas vezes, afrontam a dignidade humana. Além desse aspecto teórico, cumpre registrar, ainda, que a produção de reflexões, estudos, análises e propostas que encaminhem a atuação profissional para a gestão pela *ética do reconhecimento* pode suprir a carência de conteúdos voltados para a emergência do gestor cidadão.

### **Metodologia: mapeando e confrontando nossos valores em gestão de pessoas**

Foi dito anteriormente, *en passant*, que notas numéricas, competitividade e quantidade estão pressionando todos os sujeitos da educação em nível de terceiro grau, com influência nas práticas de gestão de pessoas, no sentido de fragilizarem aspectos consubstanciadores da concorrência, da qualidade e do conceito. Por bem! Esses são apenas alguns aspectos visíveis mais destacados de uma ética gestada por princípios éticos surgidos nas sociedades de mercado, com os quais a instituição universitária parece estar em franco desacordo.

Sim, a universidade, como Chauí (1999) nos alertou, antes de uma organização ao molde capitalista, é uma instituição social. Ela não visa à operacionalidade de uma empresa, mas à funcionalidade de uma instituição socialmente referenciada. Como tal, quando os valores regentes das sociedades de mercado adentram a universidade, logo ela passa a se ver contaminada pelos problemas que tais imperativos acarretam a toda a estrutura que a fundamenta, sobretudo a relativa ao setor de pessoal, dos seres humanos que nela trabalham.

O combate a essa invasão e aos problemas assinalados, entre eles o do assédio moral, lembrado anteriormente, pode, então, se realizar mediante uma concepção ética que vise ao reconhecimento compartilhado, como delineado linhas atrás. Como, porém, tal tendência pode ser compreendida e levada ao cerne, à essência, de um projeto de ação em gestão de pessoas em nossas universidades?

Um caminho (uma metodologia) possível à resposta a essa indagação pode ser vislumbrando com o procedimento intentado neste instante, de mapeamento daqueles valores principais que poderiam balizar condutas, gestos, atitudes e comportamentos de gestores e de pessoal que atuam nos ambientes da educação universitária.

Tendo como princípio amplo aquele que nos afiança sobre o valor da dignidade humana, nunca dada, pronta e acabada, mas construída a cada decisão administrativa e de exercício profissional, o respeito a esse princípio poderia se basear na noção de *fair play*, que, no âmbito esportivo, quer dizer *jogo limpo*. Mas, mais precisamente, o que é o *fair play*? Extraído do campo do desporto, como foi dito, dele pode ser apropriado um leque variado de elementos éticos que venham a contribuir para a gestão de pessoas, desde que se respeitem as devidas proporções e se saiba que exercício profissional não é prática desportiva.

Em termos mais exatos:

“O *fair play* significa muito mais do que o simples respeitar das regras; mas cobre as noções de amizade, de respeito pelo outro (...), um modo de pensar, e não simplesmente um comportamento (...). O *fair play* é um conceito positivo. O Código considera o

desporto como uma actividade sócio-cultural que enriquece a sociedade e a amizade entre as nações, contanto que seja praticado legalmente. O desporto é também considerado como uma actividade que, de for exercida de maneira leal, permite ao indivíduo conhecer-se melhor, exprimir-se e realizar-se; desenvolver-se plenamente, adquirir uma arte e demonstrar as suas capacidades; o desporto permite uma interacção social, é fonte de prazer e proporciona bem-estar e saúde. O desporto, com o seu vasto leque de clubes e voluntários, oferece a ocasião de envolver-se e de tomar responsabilidades na sociedade. Além disso, o envolvimento responsável em certas actividades pode contribuir para o desenvolvimento da sensibilidade para com o meio-ambiente” (IDESPORTO, 2009).

Para ficarmos apenas nos valores vistos na citação anterior, podemos ressaltar: o *fair play* qualifica uma mentalidade, um modo de ver, julgar, decidir, ser, estar e agir no trabalho, características a serem promovidas pelos profissionais da gestão de pessoal, fazendo com que os benefícios propiciados por elas alcancem toda a população universitária que atua em prol e na apropriação da educação de terceiro grau.

### **Os componentes do mapa valorativo**

#### **Jogo limpo**

O *jogo limpo* pode ser compreendido neste contexto como o “chão” ou como o “território” da ética do reconhecimento. Se bem observado e conscienciosamente promovido, o *jogo limpo* nas relações profissiográficas pode concorrer para a aquisição de informações, conhecimentos, saberes, competências, habilidades e capacidades éticas facilitadoras da convivência e da vinculação humana no ambiente profissional-institucional no âmbito da educação universitária. Supondo-se que uma instituição de ensino superior é, precipuamente, um agente social educador, mais do que nunca uma filosofia étocp-profissiográfica lhe cai apropriadamente. É o caso de, antes de educar os outros, ser, ela mesma, educada, sendo o exemplo empírico daquilo que dissemina em nível teórico-compreensivo nas suas ações de ensino, pesquisa, extensão, dentre outras que se agregam ao seu *mínus* sócio-institucional.

#### **Amizade**

A amizade não é aqui lembrada como um sentimentozinho a mais no rol de todos aqueles inerentes à condição humana no mundo, na existência. Não! Além de todos os elementos atitudinais voltados para a consecução de um caráter à altura de uma instituição educadora, é justamente o senso do *jogo limpo* aquele que pode vir a fortalecer o afeto desse tipo de amizade. Sim, aquela amizade, segundo Aristóteles (1996), capaz mesmo de substituir o aparato judicial em uma sociedade de cidadãos, posto que revestida de um afeto primordial aos seres humanos, mas que, em nossas instituições que dão brecha, inclusive, para a existência do assédio moral, tantas vezes tem sido relegado a algo de somenos.

#### **Senso social**

Se for verdade que “Nenhum homem é uma ilha” (DONNE, 2009), como o profissional da educação pode tentar ser apenas uma célula-indivíduo no campo profissional? Na esteira desse pensamento, outro valor pode ser extraído da proposta de um *jogo limpo* à dimensão humana das instituições de ensino superior: o que confirma os profissionais da educação como aqueles sujeitos que realizam uma prática social de alta relevância quando o assunto é um projeto de nação e a formação de um modelo societário mais humano, igualitário e justo.

### **Autoconhecimento**

De quebra, esses valores anteriormente assinalados não afastam a possibilidade de autoconhecimento que a prática do *jogo limpo* para uma ética do reconhecimento oportuniza. Eles podem fazer com que cada profissional saiba de seus pontos a serem melhorados e de seus pontos fortes como pessoa, profissional e cidadão atuante em ambiente de educação de terceiro grau, os quais também podem ser potencializados, reconhecidos e aperfeiçoados.

### **Autoexpressão**

Se o outro me reconhece porque identifica em mim a humanidade de que ele também é portador, o *fair play* pode ser visto como o lastro comum desse reconhecimento mútuo. Com isso ele potencializa a minha dignidade humana, não deixando ao largo a dele próprio, fazendo com que eu não tenha razões para frear a minha ação no sentido de me autoexpressar. Isso fortalece minha subjetividade e delinea saudavelmente a minha identidade pessoal, profissional e de sujeito cidadão. Afinal, sou, reconheço-me como parte de um todo humano e imprimo minha personalidade naquilo que penso, projeto, realizo e ostento diante dos meus iguais e da sociedade, expressando-me de maneira livre, igual e espontânea.

### **Autorrealização**

Como é possível notar, a presente proposição implica a aceitação de um conjunto de valores que pode e deve concorrer, de maneira nutritiva, e não tóxica, para o alcance da autorrealização, com vistas para a minha integração e para a integração do outro naquilo que somos como seres bio-psíquico-sociais. É nessa condição que podemos potencializar em nós as nossas possibilidades formativas como pessoas, profissionais, trabalhadores e cidadãos, tendo aí a nossa humanidade vista como anterior aos papéis sociais cristalizados que desenvolvemos em nossa comunidade de serviço. É o caso de o humano ter precedência: vir antes e em primeiro lugar em relação a todos os outros componentes daqueles processos cotidianos que requerem produtividade, resultado, êxito, sucesso, eficiência e eficácia à altura da tarefa institucional da universidade à qual me integro.

### **Concorrência**

A competitividade pela competitividade não pode nos levar a lugar nenhum. A concorrência saudável, em que para haver ganhador não precisa, necessariamente, haver perdedores, pode nos levar ao alcance de objetivos, metas e finalidades comuns. Claro: nessa perspectiva, o senso de concorrência se torna plausível, legítimo e sustentável; não a ânsia competitiva, essa que na sociedade de mercado leva o homem e a mulher a terem que “matar um leão a cada dia”, nem sempre percebendo que, nesse gesto, um pouco deles próprios também termina assassinado. Não se trata, pois, nem de matar nem de morrer, mas de concorrer pela vitória do melhor, num ganha-ganha possível a todos quantos compartilham o enfrentamento de desafios comumente enfrentados.

### **Cooperação**

Paralelamente, então, ao senso de concorrência, surge como que naturalmente o sentimento e a disposição para a cooperação, o fazer conjunto, coletivo, em grupo, em equipe, compartilhadamente, uma vez que as atividades formativas a cargo dos profissionais podem e devem ser realizadas sob o signo da corresponsabilidade. A tese da cooperação, do trabalho compartilhado, emerge aí, nessa mentalidade do reconhecimento e do *fair play*, como um dos valores mais expressivos no interior de uma instituição de ensino superior. Essa instituição que,

atualmente, como vimos, ao enfrentar um processo de expansão avassalador, também é chamada a cuidar de aspectos humanizantes e humanizadores internos, a começar pelo senso de responsabilidade humana e social que deve permear as ações de seus membros.

### **Mentalidade voltada para a melhoria**

Essa mentalidade, qualificada pela ética do reconhecimento, que implica o *fair play*, pode ser compreendida como um caminho ao desenvolvimento integral do profissional que passou por uma formação inicial e que se encontra em contínuo processo de qualificação por meio da formação continuada. Basta que a mentalidade nesse sentido seja formada com o desejo de se melhorar sempre e cada vez mais, o que requer a decisão de se viver em uma saudável inquietude e em um bom senso de inconformismo, no sentido de se querer a autossuperação, o aperfeiçoamento constante, a melhoria contínua.

### **Prazer**

Quem duvida que tudo isso concorra para que, ao lado do desgaste natural que é o ato de trabalhar, a atuação profissional possa ser uma fonte agregadora de prazer, alegria e satisfação? Não creio que isso seja proibido, nem crime nem pecado, mas algo a ser desejado como indicativo de satisfação e realização profissional, essas que, às vezes, tanto faltam na academia. Ninguém é ingênuo de acreditar que o trabalho, todo trabalho, dignifica o humano. Não! Exemplifiquemos com o caso do assédio moral como o trabalho, além de despersonalizar e desumanizar, também pode servir de ocasião para mal-estar, sofrimento, penúria humana e até de sevícia. Por isso, entendo que faz parte da missão dos agentes da gestão de pessoas a preocupação e a implementação de programas que visem a potencializar a vivência do prazer de produzir, atuar e contribuir para o desenvolvimento humano e social em nossas instituições.

### **Envolvimento**

Se “Sem envolvimento não há desenvolvimento” (FREIRE & BRITO, 1988), mais do que nunca o se sentir parte, comprometido, alimentando a noção de pertencimento, passa a fazer sentido em um programa eticamente qualificado pelo reconhecimento comum e pelo *fair play* aqui apresentados. Isso, por si só, justifica a compreensão e a busca pela concretização do valor do envolvimento. Nessa perspectiva, o envolvimento pode ser visto como uma legítima condição de possibilidade para o desenvolvimento integral daqueles que atuam em nossas universidades, o qual pressupõe todos os outros valores anteriormente já assinalados. O pessoal de gestão de pessoas de nossas faculdades, centros, institutos e universidades, dedicadas à educação superior, podem ou não podem voltar a atenção para esses valores?

### **Lealdade**

Esse valor implica o entendimento de que a reciprocidade ética nos afiança que ser leal ao outro pressupõe, antes, a lealdade a si próprio. Sim, porque o que motiva a heterolealdade é o sentimento e a compreensão de que o outro tem a ver comigo, com o que faço, quero, desejo e busco para mim e para o meu entorno. Por isso, além do elenco de valores citados e que podem ser buscados, há, também, os relacionados à lealdade, esse “cimento” das inter-relações humanas que fortalece a interação humano-sócio-profissional de todos quantos se encontrem atuando na educação universitária. Ser leal não é ser fiel e aferrado ao outro como a uma sua extensão ou como a uma divindade, mas, sim, respeitador de alguém lógica e racionalmente capacitado à manutenção da reciprocidade básica às responsabilidades compartilhadas.



### **Outros valores**

Isso só faz sentido sob o respeito à lei e ao outro, salvaguardando a legalidade e dignidade humana para robustecer os princípios da ética do serviço público, pois mesmo as instituições privadas de ensino o são por concessão do Estado, para as quais valem a mesma deontologia do setor público: impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Tudo sob a noção e a prática da responsabilidade, do reconhecimento e do *jogo limpo*. Como foi visto, o *jogo limpo*, se bem encaminhado, pode ser sinônimo da sanidade que sensibilize o profissional para que esse seu modo de pensar e de ser-estar institucional alcancem o entorno de que é parte, o meio ambiente. E sob a perspectiva da solidariedade e do bem-estar de todos quantos se valem de informações, conhecimentos e saberes para se conduzirem na existência, no tempo e no espaço.

### **Conclusão**

A título de conclusão, resta lembrar que o objetivo inicial desta comunicação expressou o propósito de apresentar aspectos da ética do reconhecimento passíveis de serem aplicados à gestão de pessoas no ensino superior. Foi o que intentei do início até o presente instante, num percurso expositivo que pressupôs a expansão universitária no Brasil, a gestão de pessoas nesse contexto e a necessidade de uma postura ética no trato das pessoas em ambiente institucional universitário. Outro objetivo expressou o anseio de oferecer um roteiro ético mínimo às ações para a concretização da gestão mais humanizada de nossas instituições formadoras em nível de terceiro grau; um roteiro que contribuísse para o cumprimento do papel social da instituição de ensino, dos profissionais da educação e dos acadêmicos que cursam o ensino superior em nosso país.

Ora, a proposição do roteiro de valores mapeados anteriormente tentou cumprir esses objetivos. Eles, os objetivos, contudo, tem a ver com a ideia e com o esforço formativo voltados para a compreensão do significado moral desse conjunto de valores. Isso, entretanto, não se faz sem ações educativas, a ser buscadas pelos próprios gestores de pessoal no ensino de terceiro grau, bem como disseminadas aos demais componentes das equipes do trabalho universitário.

A ação educativa, como parece ser de conhecimento geral, exige a adesão interna e pessoal de cada sujeito envolvido no contexto em que é mobilizada. E isso ainda é mais grave quando se trata de formação ética, a qual, diferentemente do direito, não exige a coação externa, como ensina Sanchez Vázquez: “Dado que a moral [ética] não exige coação estatal, pode existir antes da organização do Estado. O direito, ao contrário, por depender necessariamente de um dispositivo coercitivo externo de natureza estatal, acha-se ligado ao aparecimento do Estado” (2007, p. 100). Não se discute aqui a propriedade e o sentido dos aparelhos repressivos de Estado, mas, apenas, o fato de a ética e a moral serem de natureza pessoal, interna, dependentes do crivo interno de cada pessoa, sujeito social e cidadã.

Claro que essa característica da educação ética acarreta sérios e maiores desafios, pois demanda aceitação, legitimação e adesão. Entretanto, se estamos em casas educadoras, como não apostar na possibilidade de viabilização de ações educativas? Não acreditar na educabilidade dos profissionais da educação seria aniquilar pela raiz qualquer projeto educativo. Assim, e em face do exposto, vale reforçar: o conjunto de valores propostos à *ética do reconhecimento*, em que o outro é visto como igual e semelhante, em face do qual destaco a dignidade e a igualdade de inteligências, apresenta-se como uma tendência viável à capacitação de gestores de pessoal nas instituições de ensino superior. É o *fair play* para a humanização universitária.

Em tempos em que a expansão do ensino de terceiro grau parece um movimento avassalador, apelar para uma conduta ética no trato da gestão de pessoas não me parece fora de lugar. Contrariamente a isso, nesta hora o cuidado com princípios potencializadores dos valores e

da dignidade humana pode se revestir de sentido social altamente valioso à formação de seres humanos para o trabalho e para a vida cidadã, concorrendo para que a instituição de ensino também cumpra o seu papel social.

## **Bibliografia**

ANCF/DDGC. ASSEMBLÉIA NACIONAL CONSTITUINTE FRANCESA. **Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão** (França, 1789). Disponível em: <<http://www.educacao publica.rj.gov.br/biblioteca/documentos/doc11.htm>>. Acesso em: 09.09.2007.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Nova Cultural: São Paulo, 1996. (Col. Os Pensadores).

BLACKBURN, S. **Dicionário Oxford de filosofia**. Trad. D. Marcondes. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CHAUÍ, M. *A universidade operacional*. **Folha de S. Paulo**. Caderno Mais! [Especial], 09 de maio de 1999.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 6. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

CHEVALLARD, Y. **La transposición didáctica del saber sábio al saber enseñado**. Trad. C. Gilman. 3. ed. Buenos Aires: Aique. 1998.

DONNE, J. [“**Nenhum homem é uma ilha**”]. Disponível em: <<http://www.pensador.info/frase/NTE2MzQ4/>>. Acesso em: 30.07.2009.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Trad. V. Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Trad. R. Machado. 11. Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Trad. R. Ramalhte. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE, R. & BRITO, F. **Utopia & paixão: a política do cotidiano**. 8. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

FREITAG, B. **Itinerários de Antígona: a questão da moralidade**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1992.

IDESPORTO. **O desportivismo no jogo é sempre vencedor: fair play - the winning way**. Disponível em: <[www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc121.pdf](http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc121.pdf)>. Acesso em: 30.07.2009.

HOBBS, T. **Leviatã**. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Col. Os Pensadores).

KANT, I. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Trad. P. Quintela. Lisboa: Edições 70, 1986a.

KEYNES, J. M. **Teoria geral do emprego, do juro e do dinheiro**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LOCKE, J. **Carta acerca da tolerância**. Trad. A. Aiex. São Paulo: Abril Cultural, 1973. (Col. Os Pensadores).

- MARQUES, R. **Valores éticos e cidadania na escola**. Lisboa: Editorial Presença, 2002.
- MOISÉS, D. *Brasil levará 247 anos para ter educação de qualidade*. Disponível em: <[http://blog.estadao.com.br/blog/nos/?title=brasil\\_levara\\_247\\_anos\\_para\\_ter\\_educacao&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://blog.estadao.com.br/blog/nos/?title=brasil_levara_247_anos_para_ter_educacao&more=1&c=1&tb=1&pb=1)>. Acesso em: 30.07.2009.
- NIETZSCHE, F. **Fragmentos finais**. Trad. F. R. Kothe. Brasília: Ed. da UnB; São Paulo: Imprensa Oficial, 2002a.
- NIETZSCHE, F. **Para além do bem e do mal**. Trad. A. Marins. São Paulo: Martin Claret, 2002c.
- OLIVEIRA, M. A. de. **Ética e economia**. São Paulo: Ática, 1995.
- ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos** (Genebra, 1948). São Paulo: Paulinas, 1978
- PIAGET, J. **O julgamento moral na criança**. 2. ed. Trad. E. Lenardon. São Paulo: Summus, 1994.
- PLATÃO. **A República**. Trad. P. Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- RANCIÈRE, J. **O mestre ignorante: cinco lições sobre emancipação intelectual**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.
- RISTOFF, D. *Educação superior no Brasil – 10 anos pós-LDB: da expansão à democratização*. In: BITTAR, M; OLIVEIRA, J. F. de. & MOROSINI, M. M. (Orgs.). **Educação superior no Brasil - 10 anos pós-LDB**. Brasília: INEP, 2008, (Coleção Inep 70 anos, v. 2), p. 39-50.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A. **Ética**. Trad. J. Dell’Anna.. 29. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SÍTIO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. Disponível em <[http://www.assediomoral.org/site/assedi\\_o/AMconceito.php](http://www.assediomoral.org/site/assedi_o/AMconceito.php)>. Acesso em: 10.07.2009.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.