



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Pedro Adalberto Aguiar Castro

PROPOSTA DE DIRETRIZES DE HUMANIZAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES

Florianópolis

2024

Pedro Adalberto Aguiar Castro

PROPOSTA DE DIRETRIZES DE HUMANIZAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Linha de pesquisa: Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica

Orientadora: Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.

Coorientadora: Lilian Wrzesinski Simon, Dra.

Florianópolis

2024

Castro, Pedro Adalberto Aguiar

Proposta de diretrizes de humanização para as universidades / Pedro Adalberto Aguiar Castro ; orientadora, Andressa Sasaki Vasques Pacheco, coorientadora, Lilian Wrzesinski Simon, 2024.

87 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Humanização. I. Pacheco, Andressa Sasaki Vasques. II. Simon, Lilian Wrzesinski. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. IV. Título.

Pedro Adalberto Aguiar Castro

PROPOSTA DE DIRETRIZES DE HUMANIZAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 8 de março de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Carla Cristina Dutra Burigo, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Edivandro Luiz Tecchio, Dr.(a)
Universidade Federal da Fronteira Sul

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Profa. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2024.

Dedico esta dissertação aos meus amigos e aos meus pais que sempre me incentivaram e me apoiaram na decisão de ingressar e enfrentar o mestrado e, especialmente, a todos os estudantes, professores, gestores e trabalhadores universitários, pois escrevi este trabalho sempre pensando em vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por sempre me apoiarem a estudar muito desde cedo e por todos os sacrifícios que tiveram que fazer para que eu alcançasse todas as minhas conquistas.

Aos meus amigos, que eu amo muito, por me aguentarem todos os dias e por sempre estarem presentes quando eu mais preciso: Rafa, Babi, Gui, Luão, Marino, Endryk e Luciano.

À professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, pela enorme paciência e por sempre me incentivar e contribuir para produzir um trabalho tão importante.

À Lilian Wrzesinski Simon, por me acolher e me ajudar tanto pessoalmente como na coorientação do mestrado.

Aos professores do PPGAU e, especialmente àqueles com quem pude aprender bastante nas disciplinas: Carla Cristina Dutra Búrigo, Raphael Schlickmann, Rogério da Silva Nunes, Pedro Antônio de Melo, Andressa Sasaki Vasques Pacheco, e Maurício Rissi. Agradeço aos colegas da Turma 2021 do PPGAU, por possibilitarem a troca de experiências e aprendizados tão grande.

Agradeço à Universidade Federal da Fronteira Sul por me liberar algumas horas de estudos para cursar o mestrado. Agradeço aos colegas e amigos da Diretoria de Registro Acadêmico e da Pró-Reitoria de Graduação da UFFS por me receberem em 2017 e por me apoiarem desde sempre para cursar o mestrado, especialmente aos professores Jeferson Saccol Ferreira e Elcio José Corá, Pró-Reitores de Graduação, e aos colegas e amigos Maiquel, Elaine, Lilian, Vera, Bruna, Liana, Cecília e Lilian.

*“A alegria não chega apenas no encontro do
achado, mas faz parte do processo da busca.
E ensinar e aprender não podem dar-se fora
da procura, fora da boniteza e da alegria.”*

Paulo Freire

RESUMO

As universidades, instituições sociais que refletem e influenciam a sociedade, vem se transformando em prestadoras de serviços sujeitas à lógica capitalista, com as recentes reformas neoliberais. Frente a isso, argumentamos a favor de universidades mais autônomas, democráticas e comprometidas com o desenvolvimento social, capazes de produzir conhecimento de maneira plural, intercultural e transdisciplinar. Desta forma, humanizar a universidade pode contribuir para alcançar este novo caminho proposto. Por isso, nesta dissertação, busco investigar diretrizes de humanização que possam ser integradas ao contexto universitário, visando uma transformação positiva que valorize a comunidade acadêmica e estimule a participação democrática, abordando desafios contemporâneos das instituições de ensino superior. Neste sentido, seu objetivo geral é propor diretrizes de humanização para as universidades. Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva e abordagem qualitativa. Para conduzi-lo, optei pela utilização da pesquisa bibliográfica e documental como procedimentos técnicos. Para alcançar todos os objetivos, foi preciso, inicialmente, aprender sobre as concepções de humanização aplicadas às universidades. Por meio do referencial bibliográfico acerca da humanização nas universidades, identifiquei quatro concepções de humanização que se relacionam com a universidade: Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo; Humanização e relações transformadoras do trabalho; Humanização, libertação e empoderamento; e, Humanização e democracia. Estas concepções foram muito importantes para o desenvolvimento da pesquisa uma vez que serviram de base para alcançar todos os seus objetivos. A consolidação dessas concepções serviu para elaborar uma concepção que pudesse ser aplicada ao contexto das universidades. A partir da análise documental dos documentos institucionais das universidades pesquisadas, identifiquei sete principais aspectos de humanização: Valorização do trabalhador; Diálogo e comunicação; Inclusão social e extensão universitária; e, Espaços democráticos. Estes aspectos foram identificados tendo como base as concepções de humanização apresentadas. A partir destes principais aspectos de humanização identificados, estabeleci cinco diretrizes para implementar a humanização nas universidades: Acolhimento; Valorização do trabalho e do trabalhador; Direitos dos estudantes; Inclusão e desenvolvimento social; e Universidade democrática. As diretrizes aqui propostas podem servir para fomentar novos e aprimorados estudos sobre o processo de humanização nas universidades.

Palavras-chave: humanização; universidade, gestão universitária.

ABSTRACT

Universities, social institutions that reflect and influence society, have been transforming into service providers subject to capitalist logic, with recent neoliberal reforms. In response, we advocate for more autonomous, democratic universities committed to social development, capable of producing knowledge in a plural, intercultural, and transdisciplinary manner. Thus, humanizing the university can contribute to achieving this new path. Therefore, in this dissertation, I seek to investigate humanization guidelines that can be integrated into the university context, aiming for a positive transformation that values the academic community and stimulates democratic participation addressing contemporary challenges of higher education institutions. Thus, its overall objective is to propose humanization guidelines for universities. This study can be characterized as applied research, descriptive, and qualitative approach. To conduct it, I opted to use bibliographic and documentary research as technical procedures. To achieve all the objectives, it was necessary, initially, to learn about the conceptions of humanization applied to universities. Through the bibliographic reference about humanization in universities, I identified four conceptions of humanization related to the university: Humanization, education, and individual development; Humanization and transformative work relations; Humanization, liberation, and empowerment; and Humanization and democracy. These conceptions were very important for the development of the research as they served as a basis to achieve all of its objectives. The consolidation of these conceptions served to develop a conception that could be applied to the context of universities. From the documentary analysis of the institutional documents of the researched universities, I identified seven main aspects of humanization: Valuation of the worker; Dialogue and communication; Social inclusion and university extension; and Democratic spaces. These aspects were identified based on the presented conceptions of humanization. From these main aspects of humanization identified, I established five guidelines for implementing humanization in universities: Welcoming; Valuation of work and the worker; Student rights; Inclusion and social development; and Democratic university. The proposed guidelines can serve to promote new and improved studies on the process of humanization in universities.

Keywords: humanization; university; university management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Procedimentos metodológicos	45
Figura 02 – Aspectos de humanização identificado nos documentos das universidades segundo as quatro concepções de humanização	59
Figura 03 – Principais aspectos de humanização identificados nas universidades...	60
Figura 04 – Principais aspectos de humanização das universidades	61
Figura 05 – Diretrizes de humanização a partir dos aspectos de humanização identificados nas universidades	64
Figura 06 – Diretrizes de humanização aplicadas às universidades	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – As diferentes concepções de humanização	31
Quadro 02 – Protocolo para busca sistematizada da literatura	48
Quadro 03 – Documentos das universidades que subsidiaram a análise.....	50
Quadro 04 – Estratégias de análise dos dados.....	51
Quadro 05 – Categorias de análise dos dados	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo geral:	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 CONCEPÇÕES DE HUMANIZAÇÃO.....	23
2.1.1 Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo	24
2.1.2 Humanização e as relações transformadoras do trabalho	25
2.1.3 Humanização, libertação e empoderamento	27
2.1.4 Humanização e democracia	29
2.1.5 Consolidando as concepções da humanização	31
2.2 HUMANIZAÇÃO E AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	32
2.3 HUMANIZAÇÃO E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	37
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE HUMANIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 CARACTERIZAÇÃO E NATUREZA DA PESQUISA	44
3.2 CAMPO DE ESTUDO E OS SUJEITOS DA PESQUISA	45
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.3.1 Pesquisa bibliográfica.....	47
3.3.2 Pesquisa documental	49
3.3.3 Estratégias de análise dos dados coletados	51
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	53

4 RESULTADOS DA PESQUISA	54
4.1 IDENTIFICANDO ASPECTOS DE HUMANIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES	54
4.1.1 Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo	54
4.1.2 Humanização e as relações transformadoras do trabalho	55
4.1.3 Humanização, libertação e empoderamento	56
4.1.4 Humanização e democracia	58
4.1.5 Consolidando os aspectos de humanização nas universidades	59
4.2 CONCEPÇÃO DE HUMANIZAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES	62
4.3 DIRETRIZES DE HUMANIZAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES	63
4.3.1 Acolhimento.....	65
4.3.2 Valorização do trabalho e do trabalhador.....	66
4.3.3 Direitos dos estudantes	68
4.3.4 Inclusão e desenvolvimento social	70
4.3.5 Universidade democrática	71
4.3.6 Diretrizes de humanização interligadas.....	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

Considerando a comunidade que vive no ambiente universitário, acredito ser importante que as pessoas se sintam parte da universidade, uma vez que, conforme Chauí (2003), a universidade é uma instituição social que reflete e atua sobre a sociedade. Elas são guiadas por princípios e valores estabelecidos pela sociedade e que servem como referência a ser seguida pela própria sociedade.

Por outro lado, nos últimos anos a reforma do Estado neoliberal transformou a universidade, especialmente a universidade pública, em uma organização social prestadora de serviços submetida à lógica do capitalismo, da produtividade, da flexibilidade e da competição. Isto precarizou a universidade e o nível de qualidade de formação dos estudantes (CHAUÍ, 2003; SANTOS, 2004; BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017), como por exemplo para a lógica de apenas produzir diplomados ou publicação científica, sem se preocupar com o nível de qualidade destes.

Para contrapor esta mudança, estes autores defendem que a universidade seja mais valorizada, autônoma, democrática e comprometida com o desenvolvimento social. Além disso, ela deve ser capaz de produzir conhecimentos plurais, interculturais e transdisciplinares, reconhecer a diversidade epistemológica do mundo e que se comprometer com a transformação social e com a justiça cognitiva.

Neste sentido, a valorização das pessoas tem papel fundamental para alcançar o que eles defendem, uma vez que ela está diretamente ligada aos processos de motivação pessoal (KANAPIK, 2012).

Em se tratando especificamente da valorização do trabalhador, Pussiareli (2015) associa a satisfação do trabalhador à importância que eles dão aos valores, pois cada um valoriza algo com um peso diferente como, por exemplo, questões relacionadas à segurança no trabalho, viagens, diversão e bom relacionamento no ambiente de trabalho ou o retorno financeiro. Apesar disto, a autora aponta que instituições focam mais no resultado e deixando o trabalhador e seus interesses de lado, mas defende a valorização dos trabalhadores uma vez que são eles quem proporciona os resultados esperados para as instituições. E, para tal, complementa, valorizar o trabalhador satisfazendo-o e reconhecendo-o, é condição necessária para uma boa qualidade de vida no ambiente organizacional.

O que é corroborado por Vitkovski *et. al.* (2021), que associa a valorização do trabalhador com sua motivação, pois considera que o trabalhador motivado se sente mais satisfeito com seu trabalho e com a organização, de forma geral, resultado maior produtividade e qualidade nos seus afazeres. Ademais, os autores apontam que elementos democráticos como liberdade de expressão e participação ativa também contribuem para valorizar os seres humanos.

Considerando estas reflexões, entendo que a valorização dos trabalhadores, professores e gestores das universidades faz com que estes trabalhem satisfeitos e se sintam pertencentes à universidade e, conseqüentemente, melhorando os resultados esperados pela instituição. Neste sentido, acredito que esta pesquisa poderá contribuir com esta proposição por meio da humanização.

Ainda assim, não podemos esquecer que o desenvolvimento econômico e social de um país está diretamente ligado ao fortalecimento e à credibilidade das instituições, e as universidades se destacam nesse sentido, atuando como valiosos patrimônios sociais que desempenham as funções de ensino, pesquisa e extensão – considerados os três pilares fundamentais e indissociáveis da universidade. Além disso, as instituições universitárias são responsáveis por gerar, sistematizar e transmitir conhecimento e saber, além de preservar e estimular a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística, desenvolver tecnologias e participar ativamente na solução de problemas sociais (MELO, 2002). Por meio deste tripé de sustentação indissociável, ensino, pesquisa e extensão, adicionado a outro elemento constitutivo indispensável para a existência dessas instituições, que é a gestão, se realiza a missão da universidade: utilizar todo o potencial e o conhecimento humano para transformar a sociedade (SLEUTJES, 1999).

Os autores Bolzan, Pappis e Dewes (2023. p. 96), denominam esses elementos como o quadripé universitário e destacam que “cada um desses elementos demanda conhecimentos e habilidades específicas para o seu desenvolvimento”.

Em termos de gestão, a caracterização da universidade também não é um processo simples, pois elas não podem ser concebidas pela perspectiva mecanicista das teorias da administração. As universidades são instituições complexas, possuem estrutura administrativa com departamentalização matricial e os modelos hierárquicos tradicionais muitas vezes não fazem sentido frente a dinamicidade dos processos de

gestão do ensino, da pesquisa e da extensão. Ao mesmo tempo, elas são marcadas por uma cultura organizacional carregada de marcas históricas trazidas pela burocracia, as quais permeiam os processos de gestão e acarretam a demora em apresentar resultados para a sociedade (MEYER JUNIOR, 2005).

Mas essa demora não é propriamente uma característica da produção científica e acadêmica gerada no interior das universidades, pois as contribuições formativas e científicas dessas instituições são reconhecidas e exercem impacto significativo em áreas importantes para o desenvolvimento da sociedade. A questão que pretendo suscitar neste contexto é que se faz necessário estender o olhar para o interior da universidade, na perspectiva de seus processos internos de gestão, os quais precisam de mais flexibilidade para atender as demandas das pessoas que nela ingressam e passam a fazer parte, seja como estudantes ou como trabalhadores.

Quando focamos no estudante, temos que lembrar que estamos cumprindo nosso papel social enquanto instituição de ensino voltada para a emancipação dos sujeitos. E esse olhar para o processo formativo não coloca em evidência apenas o estudante, mas as relações transformadoras que precisam ocorrer no interior da universidade e que vão muito além do estudante. Quem faz isso acontecer são os próprios trabalhadores nas relações de trabalho constituídas e no contato direto e indireto com os estudantes, inclusive professores e gestores.

Com estas reflexões em mente, precisamos considerar que existe uma intrínseca relação de interdependência entre o estudante e a universidade. Enquanto a universidade promove atividades de ensino, pesquisa e extensão, é no estudante que o conhecimento e o saber se consubstanciam através do processo de educação em nível superior. Para que o estudante seja protagonista, os professores também precisam assumir esse papel, da mesma forma os demais trabalhadores e os gestores. É preciso ações de acolhimento, diálogo, escuta e vínculo, além de inovar os métodos de ensino. Estas ações devem ocorrer em todo o contexto universitário, desde os setores puramente administrativos, passando pelas secretarias, bibliotecas, restaurantes e gabinetes, até as salas de aula.

Por se tratar de uma importante esfera de difusão da ciência e formação profissional, o ensino superior é alvo de ações e políticas públicas para ampliação de acesso por meio da ampliação da oferta de vagas nos cursos, incentivo de políticas

afirmativas para seleção pública, investimento em pessoal técnico-administrativo e no corpo docente, além de ações de incentivo ao ingresso e permanência estudantil (SANTOS; FREITAS, 2014; CAÑAVERAL; SÁ, 2017).

Diante do exposto, como uma forma de iniciar uma discussão sobre a organização do processo de humanização nas universidades, ou para fortalecer ações de humanização nas universidades, proponho responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais diretrizes de humanização podem fazer parte do contexto da universidade?**

Ao buscar esta resposta, pretendo instigar transformações relevantes e positivas para as universidades e para a gestão universitária, em especial para com as pessoas que convivem ali, como, por exemplo, a promoção de diálogo acolhedor, valorização dessas pessoas e de seu trabalho e/ou estudo, e estimular sua participação nas decisões de forma democrática. Estas mudanças poderão agir de forma favorável sobre alguns problemas enfrentados pelas universidades atualmente.

Para respondê-la, apresento, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação.

1.1 OBJETIVOS

Na sequência, apresento os objetivos propostos para esta dissertação e que poderão, de alguma forma, contribuir para a gestão universitária:

1.1.1 Objetivo geral:

Propor diretrizes de humanização para as universidades.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os principais aspectos de humanização presentes nas universidades;
- b) Apresentar uma concepção de humanização aplicada às universidades;
- c) Estabelecer diretrizes para ações de humanização nas universidades.

1.2 JUSTIFICATIVA

A primeira vez que tive contato com o termo ‘humanização’, foi ao participar de um projeto de extensão – ‘Projeto Posso Ajudar?’ – no qual atuei por quase dois anos durante minha graduação em Enfermagem (2006-2010) na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. O projeto era uma das estratégias de humanização do Hospital Odilon Behrens, um hospital público de grande porte de Belo Horizonte, Minas Gerais, que atendia não apenas o município como também a região metropolitana da capital, tendo relevante papel para a rede do Sistema Único de Saúde (SUS) da região (HOSPITAL..., 2021).

O ‘Projeto Posso Ajudar?’ tinha como base a Política Nacional de Humanização do SUS (PNH), e consistia basicamente em acolher e empoderar os usuários do Hospital (EXPERIÊNCIAS..., 2010). Quando um usuário chegava no hospital, paciente ou visitante, seja no pronto socorro, na internação ou ambulatório, nossa equipe estava lá na entrada para recebê-lo, ouvir suas demandas e orientá-lo da forma acolhedora e humanizada. A ideia era dar ao usuário a sensação de pertencimento, pois aquele espaço, do SUS, é público, é dele. Assim, para além de acolher e orientar, nossa função era a de empoderar o usuário sobre como funcionam os serviços ofertados pela rede SUS do município, sobre seus direitos e deveres, e sobre como e onde buscar ajudar para solucionar suas adversidades. Tudo isso com transparência, resolutividade e humanização.

Para além de apenas acolher o usuário do serviço de saúde, também tínhamos o papel importante de interagir e dialogar de forma humanizada com a equipe de profissionais que atuavam ali (sejam da saúde ou não) e com os gestores. Por isso, a humanização era algo coletivo no nosso espaço, um humanizando o outro através de suas ações e diálogos.

Cabe ainda destacar que o Ministério da Saúde dá relevante protagonismo para a humanização quando a coloca como uma política pública e não apenas um programa dentro da pasta. Uma política transversal, que atravessa todas as ações e níveis de gestão do SUS, com princípios, diretrizes e metodologia própria (BRASIL, 2004; 2010). Esta política organiza o processo de humanização no âmbito do SUS e serviu de inspiração para esta pesquisa.

Em 2017, comecei a trabalhar na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), em Chapecó, Santa Catarina. Criada em 2009, com sede em Chapecó e estrutura *multicampi*, a UFFS tem como objetivo produzir ensino, pesquisa e extensão universitária nos três estados da Região Sul do Brasil (UFFS, 2022). Desde então, atuo no setor de Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), onde cuidamos de todos os registros da graduação, desde o ingresso do estudante até a sua diplomação.

Como temos acesso gerencial aos dados acadêmicos, comecei a elaborar e estudar diversos relatórios com os dados da graduação, e tentava entender por que tantos estudantes abandonavam os cursos. Pesquisei sobre permanência e evasão, sobre propostas para prevenção da evasão e promoção da permanência, estudei fórmulas de cálculos de evasão, mas ainda sentia que faltava algo mais ali, que apenas os dados não conseguiam me mostrar.

Então passei a observar os estudantes quando tinha oportunidade: nos corredores, no pátio, no restaurante universitário e no ônibus. O ônibus foi o melhor local para observar e ouvir indiretamente suas reclamações, aborrecimentos, questionamentos, insatisfações e, eventualmente, alguns comentários positivos em relação à universidade, pois era onde os estudantes estavam mais próximos uns dos outros e dialogando livremente.

Em 2019 decidi cursar algumas disciplinas no curso de Administração da UFFS e foi ali, conversando, acolhendo, dialogando e orientando meus colegas de classe sobre o funcionamento da universidade é que pude perceber que talvez o que faltava na universidade era algo parecido com o que aprendi lá na saúde: ações de humanização.

Além da proximidade com os estudantes, também apresento aqui algumas experiências diárias nas minhas relações interpessoais com colegas de trabalho,

docentes e estudantes. Como aprendi enquanto atuava na área da saúde diversas ações de humanização, permaneço praticando-as diariamente, como um instrumento de humanização. Este diferencial é reconhecido pelos meus pares, pelos professores e pelos estudantes em forma de agradecimentos diretos e indiretos, numa conversa por telefone, no corredor, ou até mesmo numa resposta de um e-mail acolhedor.

Mas como praticar isso? Com os estudantes percebi que é preciso dialogar com uma linguagem mais simplificada e que eles estão acostumados, tornar o atendimento mais próximo e personalizado, chamando-o pelo seu nome. A partir desse movimento, ele não é só mais um estudante não identificado em meio à multidão de números e dados, ele é um sujeito único e especial naquele momento. Nesses diálogos, é importante tentar explicar da forma mais clara possível a solução para suas necessidades e, quando não conseguir, admitir sua lacuna, direcionando-o para quem possa ajudá-lo. Com os colegas de trabalho e docentes, faço da mesma forma. Exceto que a linguagem não precisa ser tão simplificada quanto quando tratando com os estudantes.

Muitas vezes um telefonema pode ser mais acolhedor que um e-mail formal ou uma mensagem curta e direta no celular. As pessoas gostam de ser ouvidas, mesmo que sua necessidade não possa ser sanada naquele diálogo.

Foi assim que refleti sobre como seria o ambiente universitário se as relações entre os estudantes, trabalhadores, professores e gestores fossem mais afetivas, acolhedoras e resultassem em vínculos mais fortes. Se eles fossem bem orientados em relação ao funcionamento da universidade. Se o ambiente universitário (bloco, pátio, restaurante, laboratório, salas de aulas) e as relações interpessoais fossem sempre acolhedoras e confortáveis. E se todos pudessem contribuir para as decisões gerenciais da universidade. Certamente estas pessoas se sentiriam parte da universidade porque eles são a universidade!

Esse histórico pessoal foi um dos motivos que me levou a pesquisar sobre este tema. Além disso, esta pesquisa se justifica por sua relevância e originalidade para o campo científico da gestão universitária, e por sua afetividade.

Considerando a universidade em seu sentido amplo como campo de aplicação da abordagem central desta pesquisa, acredito que a gestão universitária pode atuar de forma valorosa para a humanização da universidade buscando

resultados positivos em vários espaços, desde a própria gestão, passando pela docência e chegando aos sujeitos mais importantes, os estudantes e a comunidade.

Em se tratando de inovação e originalidade, elas foram constatadas ao realizar a busca sistematizada da literatura em algumas bases de dados acadêmicas. Inicialmente, ao fazer a busca não sistematizada da bibliografia nos bancos de dados mais conhecidos como a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) o Google Acadêmico e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), percebi que as pesquisas sobre humanização são, majoritariamente, voltadas para a área da saúde. O que já era esperado, considerando que o tema já é consolidado nessa área. Além disso, também encontrei referências nas áreas das artes e da computação. Considerando estes fatores, precisei organizar critérios sistematizados de busca, utilizando operadores excludentes para excluir dos resultados as pesquisas das áreas da saúde, artes e computação.

Utilizando estes critérios para fazer a busca sistematizada na BDTD, consegui selecionar apenas 11 trabalhos que abordavam humanização e universidade ou humanização e educação. Encontrei trabalhos que relacionavam humanização e ensino, mas esta relação é muito restrita para o escopo proposto aqui e por isso não os selecionei. Considerando esta escassez, optei por realizar a busca por artigos científicos nos bancos de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science*, em inglês e espanhol, além do português. Esta busca resultou em aproximadamente 50 artigos que abordavam humanização e universidade ou humanização e educação. Todavia, nenhum deles – tanto as dissertações e teses, quanto os artigos – tinha como tema algo que se aproximasse do que proponho nesta dissertação. Apesar disso, as fontes selecionadas foram essenciais para mostrar a relevância deste estudo.

Considerando que a universidade é uma instituição social e os benefícios que ela busca levar para a sociedade, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, inculir ações de humanização em seu contexto pode contribuir para a estruturação de um ambiente mais acolhedor para sua comunidade, promover ações de permanência e melhorar o desempenho estudantil, promover saúde física e mental dos trabalhadores, professores e estudantes e por fim, resultar em profissionais bem capacitados e qualificados para o mercado de trabalho.

Como a universidade é habitada por seres humanos, nada mais natural que valorizar uma de suas características mais essenciais. A afetividade deve ser considerada como uma justificativa desta dissertação uma vez que, com ela, pretendo valorizar o ser humano em seus vários aspectos. Conforme Castro (1980), o ato de ensinar é um ato carregado de afeto, porque o ensino só tem sentido quando o professor coloca as necessidades do estudante em primeiro lugar, aceitando e respeitando seus sentimentos e opiniões. Assim, o aprendizado se torna agradável e a satisfação do estudante aumenta.

Da mesma forma, a humanização na universidade só é possível porque a comunidade acadêmica é formada por pessoas e, assim como com os estudantes, todas as pessoas querem ser ouvidas e respeitadas. Querem que suas necessidades sejam levadas em consideração, o que é reforçado pela Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow. Uma pessoa não vai conseguir alcançar sua autorrealização (o topo da pirâmide de Maslow, que está relacionado à aprendizagem) se não tiver suas necessidades mais básicas satisfeitas, inclusive as necessidades sociais, das quais fazem parte o afeto e o sentimento de fazer parte de um coletivo (CASTRO, 1980; MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Por este motivo o componente afetivo das relações humanas dentro da universidade é tão importante, sendo preciso estimular estas pessoas para atitudes mais humanizadas.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Iniciando com um capítulo introdutório, onde apresentei o tema, problema, objetivos e justificativa, minha dissertação também possui mais quatro capítulos. No segundo capítulo, apresento a fundamentação teórica que embasou a pesquisa e aborda as concepções de humanização, humanização e as teorias da administração, humanização e as instituições de ensino, e humanização no contexto universitário.

Em seguida, no terceiro capítulo, apresento os procedimentos metodológicos utilizados para a desenvolver a dissertação. Nele, apresento a caracterização e a natureza da pesquisa, o campo de estudo e os sujeitos da pesquisa, as técnicas de análise de dados, e, por fim, as limitações da pesquisa. Seu foco foi detalhar para o leitor como a pesquisa foi desenvolvida.

No quarto capítulo, apresento os resultados da pesquisa divididos em duas partes. Na primeira discorro sobre os aspectos de humanização que encontrei nos documentos institucionais das universidades estudadas. Na segunda parte, apresento as diretrizes de humanização aplicada às universidades.

Por fim, no quinto capítulo, faço minhas considerações finais. Aqui eu sintetizo o percurso seguido para atingir os objetivos propostos assim como os resultados alcançados. E, para encerrar, proponho algumas possibilidades de continuação e aprimoramento dos estudos sobre o processo de humanização nas universidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresento os elementos de sustentação teórica da pesquisa. Ele foi organizado de forma que o leitor consiga compreender algumas concepções de humanização, observar sua aplicação em uma experiência de sucesso num espaço não universitário, verificar sua relação com as Teorias da Administração, com as instituições de ensino, de forma geral, e com a universidade, especificamente.

2.1 CONCEPÇÕES DE HUMANIZAÇÃO

A concepção de humanização não é algo tão simples de ser estudado. Talvez a primeira ideia que nos venha a mente seja a, bastante simplificada, de que humanizar é o ato de dar qualidades humanas ou tornar alguma coisa ou um conjunto de coisas mais humano (GÜNEY; SEKER, 2012). Apesar de verdadeira, ela não é única e muito menos tão simples assim.

Para iniciar a discussão sobre a definição da concepção de humanização, Kohli (1991) levanta alguns questionamentos relevantes dos quais compartilho e complemento com base nas proposições que pretendo apresentar nesta abordagem. Quem determina o que é considerado "humano" neste processo? O que pode se tornar mais humano? Existem princípios compartilhados sobre humanização que se aplicam tanto em contextos individuais quanto nos divergentes? Humanizar o processo educacional seria uma possibilidade? Seria a resposta humanizar o processo educacional para a democracia, justiça, liberdade ou equidade? Se sim, como essas concepções serão implementadas em uma sociedade específica? Como tornar realidade esses ideais tangíveis? Como as teorias da administração se relacionam com este processo?

Minha intenção não é responder com precisão cada uma destas perguntas, mas usá-las para instigar a curiosidade na busca de uma concepção do processo de humanização que possa guiar esta pesquisa e gerar contribuições para a implementação no contexto das universidades. Neste sentido, este capítulo tem como objetivo discutir sobre o processo de humanização, indicar algumas concepções de

humanização, conforme a literatura, sem esgotá-las e, a partir delas, estabelecer a concepção que irá conduzir a proposta deste trabalho.

2.1.1 Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo

Em termos biológicos e fisiológicos, humanizar está relacionado ao próprio ser humano, tanto no sentido da espécie *Homo sapiens* como para o sentido de desenvolvimento e maturação do indivíduo. Contudo, apenas ser um ser humano não é suficiente para satisfazer o conceito de humanização. É preciso reconhecer a diversidade de objetivos de vida que cada pessoa busca e a pluralidade de vidas que vivem, considerando cada aspecto do sujeito que venha a existir (ERICSON, 1991).

Desta forma, humanizar deve considerar o fato de que nós, seres humanos, somos diversos, plurais e distintos. Além disso, também devemos considerar nossas ações, práticas e instituições construídas ao longo do tempo em determinado espaço social e cultural pois é a partir delas que passamos a nos definir e nos enxergar. Outro fator relevante é que estas construções estão sujeitas a mudanças e transformações por meio das interações humanas ao longo do tempo, inclusive quando falamos da constituição dos indivíduos: a transformação da criança em pessoa adulta. Estas transformações iniciam quando nascemos, por meio do processo de educação (ERICSON, 1991; ALMEIDA; BARROS; RABAI, 2019).

Para tal, conforme Pereira (1992, p. 25), é preciso entender que “[...] o ser humano nasce animal, enquanto espécie e por este motivo, precisa ser humanizado.” Este processo ocorre à medida que ele estabelece “[...] relações sociais com a natureza, com os outros e consigo mesmo.” Mas não como um produto social, pois ele não é um ator passivo. Pelo contrário! Por ser pensante e criativo, ele interfere e participa ativamente deste processo transformador social (ERICSON, 1991; PEREIRA, 1992).

A primeira concepção apresentada está voltada à educação e ao desenvolvimento do indivíduo. A humanização, no processo de educação, envolve a promoção de bondade e justiça. Os professores devem, em primeiro lugar, fornecer orientação para valores humanos, comportamento e comunicação aos estudantes, como forma de humanizá-los, priorizando-o. Seu objetivo é capacitar as pessoas a

serem líderes e trabalhar para alcançar a justiça. Isso significa que devem ser capazes de se envolver em diálogo, ser acessíveis, dedicados, ter integridade e estar cheios de amor e compaixão (GOLZ; GRAUMANN; WHYBRA, 2019; HARDIYANTO, 2020).

Este entendimento também era defendido por Dneprov (1994), ao indicar que é preciso respeitar a personalidade da criança confiando em suas habilidades, compreendendo seus objetivos pessoais, necessidades e interesses. Além disso, este processo implica criar condições favoráveis para o desenvolvimento das habilidades e talentos da criança, para viver uma vida normal em diferentes etapas de seu desenvolvimento, para sua autodeterminação e tomada de decisões.

Neste sentido, a educação de hoje tem como desafio intervir na sociedade de forma que os indivíduos atuem conscientemente na realidade buscando sua própria humanização, aprendendo a viver com os demais sem considerá-los uma ameaça, sentindo, vivendo e trabalhando em prol do todo (MENDONÇA, 2006; ALMEIDA; BARROS; RABAI, 2019).

2.1.2 Humanização e as relações transformadoras do trabalho

A segunda concepção de humanização está relacionada às relações transformadoras do ser humano na natureza. Pereira (1992), define humanização como sendo o processo pelo qual o ser humano confronta e modifica a natureza para satisfazer seus desejos, criando, dominando, controlando: trata-se do trabalho e das relações sociais de trabalho. Ela é complementada por Mendonça (2006) ao apontar que o indivíduo se humaniza ao mesmo tempo que se constrói como ser humano através das relações de trabalho de que ele lança mão para transformar a natureza, transformando o seu entorno para se sentir confortável nele.

Lima (2010, p. 268) também segue nesta direção ao definir a humanização

[...] como a ação transformadora do homem e no homem a partir de sua autoprodução e não exploração de sua força de trabalho e à medida que constrói a sua história, que socializa de forma universalizada os bens culturais, políticos, econômicos e sociais.

Apesar de o homem buscar a transformação do seu entorno, inclusive com o trabalho, para se satisfazer, é preciso considerar que o principal interesse da sociedade atualmente ainda está voltado para valores econômicos em detrimento da

valorização do ser humano. O avanço tecnológico é um dos maiores desafios para preservar o humanismo, pois a tecnologia moderna desumaniza as relações humanas (GOLZ; GRAUMANN; WHYBRA, 2019).

O espaço para humanização dos seres está cada vez mais escasso, tudo gira em torno de como produzir mais em menos espaço de tempo para que o lucro seja cada vez mais satisfatório sem nunca alcançar uma satisfação (ALMEIDA; BARROS; RABAI, 2019, p. 115).

Aliados a este avanço, a divisão do trabalho e a desigualdade social torna a pessoa cada vez mais alienada em relação ao seu trabalho. Desta forma, o que era satisfação, torna-se obrigação, pois a pessoa precisará trabalhar para atender necessidades externas e de subsistência. Isto indica um processo de desumanização (CASTRO, 1980; MENDONÇA, 2006).

Considero importante resgatar para a discussão desta concepção o contexto das revoluções técnico-científicas que ocorreram ao longo dos últimos séculos e que certamente contribuíram para o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas do campo da administração (MOTTA; VASCONCELOS, 2011). As relações de trabalho atuais diferem significativamente daquelas da 2ª Revolução Industrial, quando os modelos de produção consolidados eram o Fordismo e o Toyotismo. Atualmente as instituições têm buscado maneiras de reorganizar suas estruturas organizacionais pois resistir às mudanças poderá resultar em seu fracasso (FINCATO; CARPES, 2020).

À medida que a humanidade desenvolveu novos mecanismos de interação com a sociedade e com a natureza, tornou-se cada vez mais impressionada com suas capacidades. Como resultado, ela deixou de lado as adversidades que enfrentou em cada época e se absteve de prestar atenção nas consequências dos avanços tecnológicos (FINCATO; CARPES, 2020), dentre elas, a desumanização.

Apesar das concepções apresentadas até aqui, talvez a humanização ainda não esteja evidente para você leitor, contudo, conseguimos reconhecer a ausência dela em nossas vidas (ERICSON, 1991). Por isso, entender a desumanização contribuirá para trazer uma nova concepção de humanização neste trabalho.

2.1.3 Humanização, libertação e empoderamento

O mundo evolui rapidamente com novas tecnologias que vão surgindo todos os dias. Estes avanços trazem mudanças para a sociedade, novas formas de relações políticas e comunicação internacionalizada (CASTRO, 1980; MENDONÇA, 2006). Quanto mais a sociedade avança tecnologicamente, mais o ser humano perde sua identidade humana e empatia, de certa forma, desumanizando o ser humano (CASTRO, 1980, p. 4). A autora reforça este entendimento ao apontar que “Dividir o homem é desumanizá-lo [...]”, ao passo que “[...] é a sua unidade que o torna humano [...]”. Ou seja, a ciência e a pesquisa avançam tanto que o indivíduo é decomposto em elementos químicos, peças anatômicas, aspectos sociais, psicológicos e econômicos, enquanto sua totalidade ou unidade, que é o que o torna humano, acaba sendo esquecida ou deixada em segundo plano (CASTRO, 1980).

Resgatando a ideia discutida na sessão anterior de que o ser humano precisa ser humanizado, Freire (2011b, p.40) vai além quando diz que “Humanização e desumanização, dentro da história, num contexto real, concreto, objetivo, são possibilidades dos homens como seres inconclusos e conscientes de sua inconclusão”. A existência deste antagonismo é importante para compreender outra concepção de humanização pois elas são constituídas a partir da práxis dos seres humanos no mundo, buscando transformar-se ou manter-se inertes.

Freire (2011b) ainda complementa que esta transformação ou inércia da atividade humana sobre determinada condição social é uma ação de opressão e libertação. Enquanto o opressor é aquele que coloca as posses sobre quaisquer outros interesses, inclusive de outros humanos, o oprimido ocupa a posição de hospedeiros dos opressores e, ao mesmo tempo, também ocupa a posição de opressor, por isso, ambos desempenham papel desumanizador. A diferença é que, enquanto o primeiro não pode agir para transformar a realidade exatamente devido a sua posição dominadora e inexorável, cabe ao segundo a tarefa de libertar eles mesmos dos opressores e, desta forma, humanizar tanto o opressor quanto o oprimido. A transformação do oprimido só será possível quando ele emerge da realidade opressora através de consciência crítica, percebendo seu estado servil e

buscando recuperar sua humanidade, humanizando ambos (FREIRE, 2011b; MENDONÇA, 2006; JEFREY, 2001).

Neste sentido, a educação tem papel fundamental no processo de emancipação do oprimido, por meio de uma educação libertadora, crítica e que busca a transformação da realidade social. Além disso, ela pode contribuir para a libertação dessas pessoas, pois permite que elas compreendam sua situação de opressão, desenvolvam uma consciência crítica e lutem por sua própria emancipação. Contudo, para que isso aconteça, é necessário que a educação não se limite apenas à transmissão de conhecimentos técnicos e informações. É preciso que ela se apresente como um processo dialógico, no qual o educador e o educando aprendem juntos, num diálogo horizontal e participativo (FREIRE, 2011b).

Já para Mendonça (2006, p. 56), a desumanização impede os indivíduos de praticarem sua humanidade, “descaracterizando o ser humano na sua própria realidade”. Ela ocorre nas ações opressoras e autoritárias, restringindo direitos fundamentais da dignidade humana e qualificada por não permitir o diálogo, pois apenas o opressor tem permissão para falar e opinar, mesmo que travestido em falsa benevolência. Já a humanização, ainda segundo Mendonça (2006), é a ação dos homens e mulheres de se tornarem cada vez mais humanos, transformando o mundo com ações coletivas para superar a realidade opressora e buscando uma realidade libertadora, buscando sua felicidade. Assim, a humanização é constituída continuamente na atividade coletiva dos indivíduos. Uma contínua transformação histórico-social imperfeita, uma vez que o ser humano é naturalmente incompleto.

Outros autores apontam que a desumanização implica privação de dignidade humana e da possibilidade e oportunidade de moldar suas próprias vidas, de serem vistos e ouvidos na comunidade e por outras pessoas. Neste sentido, para desumanizar o ser humano, basta, simplesmente, tratá-lo como um meio, uma ferramenta ou uma engrenagem, ao invés de valorizá-lo como indivíduos pensantes e livres que são, respeitando-os da mesma forma que você gostaria de ser respeitado (ERICSON, 1991; SOLTIS, 1991). Enquanto humanizar, para Roux e Becker (2016), depende do direito ontológico à voz¹ e expressão de opiniões. Desta forma, humanizar

¹ “[...] ontological right to voice.” (Tradução nossa).

através do diálogo como práxis só é possível quando os indivíduos são reconhecidos como tal e a necessidade e direito ontológico à voz são reivindicados. Quando suas vozes são ouvidas em nível de igualdade dentro do espaço que habitam uma nova comunidade histórica é constituída de forma humanizada.

A terceira concepção de humanização está centrada na ideia de libertação e empoderamento dos indivíduos e que reflete bem a visão de Paulo Freire sobre a humanização (FREIRE, 2011b). Neste sentido, a humanização é uma ação que pode ser utilizada para alcançar a libertação dos seres humanos. A libertação é alcançada quando as pessoas são capazes de controlar suas próprias vidas e participar ativamente na formação de seu próprio destino. É o ato de se tornar consciente da própria opressão, analisar e questionar criticamente as estruturas de poder e ideologias dominantes, agir e refletir (práxis) sobre o mundo para desafiar e mudar os sistemas opressores e trabalhar para criar uma sociedade mais justa e equitativa. Este processo também envolve diálogo constante e aprendizado mútuo que permite aos indivíduos e grupos compartilharem ideias, perspectivas e experiências (FREIRE, 2011b; MENDONÇA, 2006; JEFREY, 2001; ROUX; BECKER, 2016; ERICSON, 1991).

Ainda assim, voltar a humanização para um modelo de sociedade que honre e fomenta tanto o bem-estar individual quanto o comunitário parece ser o mais adequado a se buscar. Ou seja, uma sociedade democrática (SOLTIS, 1991).

2.1.4 Humanização e democracia

Alguns autores do início da década de 90, considerando o contexto do oeste europeu, e mais especificamente a antiga União Soviética, apontam a humanização na educação como uma forma de contribuir para a democratização da vida do indivíduo, uma vez que as pessoas são o centro do processo político (ERICSON, 1991; SOLTIS, 1991; WHITE, P. 1991; WHITE, J. 1991).

É importante determinar que a democracia que este trabalho se refere não é a da forma de governo, com pessoas votantes ou representatividade. É sim sobre o nível de qualidade de vida em sociedade. Assim, sociedade democrática é aquela que permite o crescimento progressivo do individual e do coletivo, trata-se do

entendimento de John Dewey de sociedade democrática e que se encaixa adequadamente no contexto da educação que este trabalho está inserido (SOLTIS, 1991).

Outro conceito importante que Dewey trabalha relacionado à sociedade democrática e que irá contribuir para esta pesquisa, é o conceito de liberdade. Para ele, liberdade está relacionada às interações entre diferentes grupos, pluralismo e variedade, que estimulam e ampliam o conhecimento e as experiências humanas de forma coletiva. Ou seja, compartilhar interesses em comum para fortalecer o bem-estar social. Quando as pessoas estão socialmente engajadas em determinado objetivo, elas aprendem muito mais em grupo do que se estivessem sozinhas, valorizando os talentos únicos de cada um do grupo (SOLTIS, 1991).

White, P. (1991) reforça que, em se tratando de pessoas, ninguém tem direito de direcionar a vida do outro apenas pelo fato de ser melhor ou saber mais além disso, nenhum interesse pessoal individual deve sobrepujar o de outros. O que corrobora com o discutido anteriormente e nos remete ao tratamento justo dos indivíduos e do coletivo, característico da democracia. A autora ainda ressalta a importância de se estabelecer papéis de confiança pessoal e social para a sociedade, e que as escolas podem contribuir significativamente com esta necessidade, uma vez que humanizar e democratizar a escola envolve transformar a relação professor-estudante através de cooperação, entendimento e confiança mútua.

Reforçando esta ideia do coletivo, White, J. (1991) e Ericson (1991), indicam que a humanização foca a atenção para o homem ou mulher, reconhecendo sua diversidade e pluralidade, respeitando sua individualidade e qualidades pessoais, restaurando a confiança entre seus pares e destacando suas ambições, interesses e questionamentos. Assim, ela é a união orgânica do coletivo com o pessoal² (WHITE, J. 1991).

A quarta concepção de humanização, que apresenta sua relação com a democracia, pode ser entendida como a busca por garantir a dignidade, respeito e oportunidades para o desenvolvimento pleno das pessoas em uma sociedade democrática. Isso inclui a promoção da igualdade, liberdade e justiça, bem como a

² “[...] an organic union of the collective and personal [...]” (Tradução nossa).

participação ativa das pessoas no processo político e na tomada de decisões que afetam suas vidas. Além disso, o processo de humanização se alinha à democracia ao priorizar o bem-estar e o empoderamento das pessoas e do coletivo. Ambos buscam criar uma sociedade em que os indivíduos sejam tratados com dignidade, respeito e tenham a oportunidade de alcançar seu potencial máximo (ERICSON, 1991; SOLTIS, 1991; WHITE, P. 1991; WHITE, J. 1991).

Mas, uma sociedade democrática cresce a partir das raízes de um sistema escolar democrático, que proporciona relações democráticas dentro dos sistemas educacionais para garantir o desenvolvimento de um cidadão humanizado (DNEPROV, 1994). Por isso, ao final deste capítulo de fundamentação teórica irei abordar a relação entre o processo de humanização e as instituições de ensino.

2.1.5 Consolidando as concepções da humanização

Com a finalidade de concentrar a informação de forma organizada e facilitar sua recuperação nos próximos tópicos, apresento no Quadro 01 – As diferentes concepções de humanização, um resumo consolidado das concepções discutidas até agora.

Quadro 01 – As diferentes concepções de humanização

DESCRIPTOR	CONCEPÇÃO
Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo	Envolve promoção de bondade e justiça durante o processo de educação. O indivíduo é humanizado para o caminho da liderança e justiça, através do diálogo, clareza, dedicação, integridade, amor e compaixão – diálogo, comportamento e valores. Deve-se respeitar sua personalidade, captando seus objetivos pessoais, habilidades, necessidades e interesses.
Humanização e relações transformadoras do trabalho	O indivíduo se humaniza ao mesmo passo que se constrói como ser humano através do trabalho e das relações sociais do trabalho. Ele transforma o seu entorno, através do trabalho, com a finalidade de satisfazer seus desejos, se sentir confortável.
Humanização, libertação e empoderamento	Analisa e questiona as estruturas de poder e ideologias dominantes, age e reflete sobre o mundo com a finalidade de mudar os sistemas opressores e criar uma sociedade mais justa e equitativa. Assim, alcança a libertação de forma que cada um possa controlar sua própria vida e participar ativamente na formação de seu futuro. Também envolve diálogo e aprendizado mútuo para promover novas ideias, perspectivas e experiências.
Humanização e democracia	Promove igualdade, liberdade e justiça, bem como a participação das pessoas nos processos políticos e decisórios. Prioriza o bem-estar e o empoderamento individual e coletivo. Busca tratamento digno, respeito e oportunidade para alcançar o potencial máximo para cada indivíduo.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no referencial teórico (2024).

A partir desta consolidação, descrevo a seguir uma concepção que concentra todos os descritores e que será resgatada mais adiante quando apresento algumas considerações sobre a humanização na universidade.

Humanização se refere ao ato de promover e priorizar o bem-estar, autonomia, bondade, liberdade, igualdade, justiça e dignidade dos indivíduos por meio do diálogo, valores e ações e relações transformadoras. Este ato deve reconhecer e respeitar as características, interesses e necessidades únicas dos diferentes indivíduos e comunidades. Ela objetiva uma sociedade em que todos sejam tratados com dignidade e respeito, e tenham a oportunidade de alcançar seu potencial máximo. Importante salientar que as pessoas são protagonistas neste processo e devem primar pelo diálogo, aprendizado mútuo e promoção de novas ideias, concepções e conhecimentos.

Após discutir sobre as concepções de humanização, preciso abordar como a evolução das teorias da Administração e suas abordagens voltadas ao ser humano contribuem para a difusão do processo de humanização na gestão universitária.

2.2 HUMANIZAÇÃO E AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Como o gestor universitário são atores ativos importantes no ambiente universitário e considerando o Programa de Pós-Graduação e sua linha de pesquisa, nada mais lógico que relacionar a humanização às teorias da administração.

De forma genérica, esta relação é verificada quando a teoria da administração passa a se concentrar na importância das pessoas e do seu bem-estar em ambientes organizacionais. Esse movimento ocorreu a partir das contribuições da escola das relações humanas, quando a ênfase nas tarefas passou a ser substituída pelo enfoque voltado aos trabalhadores, colocando as relações dos indivíduos nos grupos como protagonistas para seus hábitos e atitudes. Neste contexto, a teoria da administração não deixou de lado a preocupação com a produtividade e a capacidade de produção atrelada a essas pessoas, mas passou a compreender que ao estender o olhar para o ser humano e as condições de trabalho, a satisfação dos trabalhadores seria uma forma de elevar os índices de produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

A seguir apresento algumas teorias da administração cujo enfoque é voltado para a importância e o bem-estar das pessoas na organização e que, de alguma forma, se aproximam das quatro concepções de humanização apresentadas anteriormente. Ressalto que elas não são as únicas que se aproximam da humanização, mas servem como indicativo de que a humanização e a administração podem andar juntas.

A primeira é Teoria das Relações Humanas, cujos principais precursores foram os pesquisadores George Elton Mayo, Mary Parker Follet e Chester Barnard, tem como foco os aspectos psicossociais do trabalhador em detrimento das condições físicas e remunerativas. Ela enfatiza a importância de compreender o comportamento e a motivação humana no local de trabalho, além de valorizar os grupos informais, as pessoas e suas necessidades, desejos e aspirações únicas (MOTTA; VASCONCELOS, 2011; MONEGO *et al*, 2021).

A abordagem humanística da administração só passou a ser amplamente aceita nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial, devido às suas características democráticas de valorização dos grupos sociais (MOTTA; VASCONCELOS, 2011; MONEGO *et al*, 2021). Os princípios clássicos da administração, que eram amplamente aceitos na época, passaram por uma reavaliação e reelaboração, reconhecendo-se a necessidade de corrigir a tendência de desumanização do trabalho por meio da aplicação de métodos científicos e precisos (MONEGO *et al*, 2021).

Esta teoria se aproxima da humanização por valorizar a importância de reconhecer e atender às necessidades emocionais e sociais dos trabalhadores. Além disso, ela enfatiza que as organizações devem se preocupar não apenas com a eficiência e a produtividade, mas também com a qualidade de vida dos trabalhadores.

As Teorias X e Y, desenvolvidas pelo pesquisador e psicólogo Douglas McGregor, apresentam duas perspectivas antagônicas do gestor em relação às pessoas no trabalho e que conduzem seu método de gestão (MOTTA; VASCONCELOS, 2011; SOUSA, 2012). Nesta abordagem me interessa apenas a Teoria Y, uma vez que ela valoriza concepções modernas do comportamento humano.

A teoria Y sugere que os trabalhadores são inerentemente motivados e responsáveis e, por isso, o gestor deve criar um ambiente para que eles prosperem.

A teoria enfatiza a importância de propiciar oportunidades para que os trabalhadores participem da tomada de decisões, se sintam bem trabalhando e assumam novos desafios, contribuindo para seu crescimento e desenvolvimento pessoal (SOUSA, 2012).

Por adotar uma abordagem mais participativa, em que os trabalhadores são envolvidos nas decisões da organização e vistos como agentes ativos no processo produtivo, a Teoria Y promove um ambiente de trabalho mais motivador e humanizado. As pessoas são valorizadas não apenas pelo seu trabalho, mas também pelo seu potencial de aprendizado e desenvolvimento, o que pode levar a uma maior satisfação no trabalho e a um maior comprometimento com a organização.

Abraham Maslow, psicólogo e cientista comportamental da Universidade de Colúmbia, em Nova York, desenvolveu uma teoria baseada na hierarquia das necessidades humanas que não tinha como foco os problemas das organizações, mas frequentemente é aplicada neste contexto para entender as necessidades e motivações dos funcionários e criar um ambiente de trabalho que atenda a essas necessidades (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

A Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, ou Pirâmide de Maslow parte do princípio de que existe uma hierarquia para as necessidades humanas, desde necessidades físicas (mais básicas) até às necessidades de autorrealização (mais complexas). Isso significa dizer que uma necessidade mais complexa só aparece para o indivíduo se a necessidade abaixo estiver satisfeita ou saturada. O modelo com cinco níveis ou categorias contempla as seguintes necessidades, das mais básica para a mais complexa: fisiológicas; de segurança; sociais; autoestima; e autorrealização (CASTRO, 1980; MOTTA; VASCONCELOS, 2011;). Ao atender essas necessidades, as organizações podem contribuir para o desenvolvimento e a realização plena dos seus trabalhadores, promovendo a sua humanização e o seu bem-estar.

A teoria bifatorial de Frederick Herzberg, também conhecida como Teoria dos dois fatores ou Teoria da Motivação-Higiene, propõe a existência de dois tipos de fatores que influenciam a satisfação e a motivação dos trabalhadores no ambiente de trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais. (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Herzberg sugere que existem fatores motivacionais intrínsecos que de fato o motiva e gera satisfação no trabalho. Esses fatores incluem reconhecimento, responsabilidade, realização, crescimento pessoal e profissional e oportunidades de desenvolvimento. Portanto, são fatores ligados à natureza do trabalho. Já os fatores higiênicos são extrínsecos, são condições básicas do ambiente de trabalho que não motivam os trabalhadores, mas sua ausência ou inadequação resulta insatisfação. Esses fatores incluem salário, benefícios, condições físicas de trabalho, relacionamento com colegas, políticas da empresa e supervisão. De certa forma, esta teoria é compatível com a teoria de Maslow, sobretudo em relação aos fatores extrínsecos, que estão relacionados com os três primeiros níveis da Pirâmide de Maslow (PÉREZ-RAMOS, 1990; MOTTA; VASCONCELOS, 2011;).

Como esta teoria sugere que as organizações propiciem um ambiente de trabalho positivo e satisfatório para que os funcionários possam se sentir motivados a desempenhar suas funções, ela contribui para a humanização do ambiente além de promover bem-estar e realização pessoal.

A Teoria dos Sistemas, desenvolvida pelo alemão Ludwig von Bertalanffy, é uma teoria interdisciplinar que busca explicar e compreender a complexidade dos sistemas em geral, incluindo sistemas biológicos, sociais e organizacionais. Para ele, os sistemas não podem ser entendidos apenas pelas suas partes. Desta forma, ele propõe uma abordagem holística para uma compreensão mais abrangente e profunda dos sistemas, uma vez que a interação das partes gera comportamentos e características que não podem ser explicadas isoladamente (MOTTA, 1971; ARAÚJO; GOUVEIA, 2016).

Além disso, a Teoria dos Sistemas também propõe a ideia de que os sistemas podem ser abertos ou fechados. Sistemas abertos interagem com o ambiente externo, trocando energia, matéria e informações, interação vital para sua sobrevivência e adaptação. Já os sistemas fechados são isolados do ambiente externo e não têm interações significativas com ele pois são autônomos e suas atividades são determinadas principalmente por fatores internos. Enquanto o primeiro é mais flexível, pois permite rápida resposta às alterações do ambiente externo, o segundo é mais rígido, pois não pode se adaptar facilmente às mudanças externas (MOTTA, 1971; ARAÚJO; GOUVEIA, 2016).

Como o ser humano é um ser/sistema complexo, influenciado por outros sistemas como a família, a comunidade e a sociedade, a Teoria dos Sistemas pode contribuir para compreender suas complexidades quanto para promover humanização na organização ao reconhecer as relações entre a organização e as pessoas.

A Teoria da Administração Participativa é uma abordagem com forte conexão com a democracia. Ela busca envolver os trabalhadores no processo decisório da organização, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho mais democrático e participativo e, desta forma, gerar maior comprometimento e motivação, além de melhorar o nível de qualidade das decisões tomadas, aumentar a motivação e o comprometimento dos trabalhadores e reduzir a resistência à mudança. Como esta teoria busca promover uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa, onde os trabalhadores são valorizados como parceiros e não apenas como subordinados, isso pode contribuir para reduzir a hierarquia e a burocracia, criando um ambiente de trabalho mais humano e colaborativo, no qual todos se sentem valorizados e respeitados (OLIVEIRA MARQUES, 2021).

Como esta abordagem incentiva a autonomia, a criatividade e o comprometimento dos colaboradores, ela pode contribuir para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais humanizado e democrático.

Da mesma forma que estas teorias da administração valorizam o componente humano no ambiente organizacional, a humanização preza pelo tratamento digno e respeito a todas as pessoas independentemente do ambiente, incluindo o ambiente organizacional. Isso inclui a criação de políticas e sistemas que suportem e empoderem indivíduos, como o acesso à educação, saúde e oportunidades econômicas, bem como o endereçamento de questões como discriminação e preconceito. Também inclui o reconhecimento e respeito às características e necessidades únicas de diferentes indivíduos e comunidades e a participação nas decisões.

Considerando estas reflexões, e considerando que as instituições de ensino são organizações habitadas por diferentes seres humanos, sejam trabalhadores, gestores, professores ou estudantes, é importante refletir sobre sua relação com a humanização.

2.3 HUMANIZAÇÃO E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A educação, direito social previsto na Constituição Federal de 1988, é dever do Estado e da família, e a sociedade deve trabalhar em conjunto para apoiá-la e incentivá-la, permitindo a que as pessoas possam alcançar todo seu potencial, obtenham habilidades e qualificações que lhes ajudem a ter sucesso em suas carreiras, e se preparem para serem cidadãos ativos que contribuem para a sociedade (BRASIL, 1988). As instituições de ensino fazem parte deste processo tão importante, por isso, neste capítulo apresento sua relação com a humanização, que envolve aspectos das quatro concepções de humanização consolidadas no Quadro 01 – As diferentes concepções de humanização.

Para Dneprov (1994), o mundo era considerado um objeto inumano que poderia ser subdividido, entre outras formas, em partes mecânicas, com o progresso da cognição, seja uma pessoa, uma sociedade ou uma cultura. Por isso, a humanização da educação não vem apenas para se opor ao tecnocratismo e ao desprezo pelos valores humanos e individuais do sistema educacional dos últimos 200 anos – inspirado por uma visão do mundo racional e tecnocrática – e que está em conformidade com a transformação na forma de pensar do cidadão do século XX. Ela pretende reorientar a educação para o desenvolvimento de uma imagem complexa e, ainda assim, holística do mundo. Desta forma, a humanização do conhecimento e o progresso do pensamento humanitário e sistêmico devem ser consideradas prioridades neste processo, o que implica um maior status das humanidades no currículo escolar, enquanto o conteúdo do aprendizado precisa ser revisado radicalmente (DNEPROV, 1994).

Em 1995, três anos após o fim da União Soviética, foi fundada a Academia Internacional para Humanização da Educação³, em Biysk, na Sibéria Russa. Na época, os estudos sobre a humanização da educação foram intensificados nas áreas da educação e pedagogia, devido aos desdobramentos contraditórios sócio críticos do momento. Alguns anos depois, após várias conferências organizadas pela Academia, Rudolf W. Keck desenvolveu os Dez Princípios da Humanização da

³ “International Academy for the Humanization of Education” (Tradução nossa).

Educação⁴, que serviria como um marco para iniciar o diálogo das mudanças que estariam para acontecer (GOLZ; GRAUMANN; WHYBRA, 2019).

Dentre estes Princípios, é indicado que nos ambientes educacionais haja o máximo possível de autonomia e liberdade e o mínimo possível de orientação educacional e controle estatal. Deve ser estimulado o desenvolvimento pessoal de forma consistente com a responsabilidade social através de uma pedagogia que promova a reflexão e que habilite o indivíduo para a autonomia. Eles também indicam que é preciso mudar as condições legais, administrativas e profissionais para modernizar a escola. Além de instigar a educação inovadora, o aprendizado por experiência e a encontrar propósito através do processo ensino-aprendizagem, combinando com questões éticas na escola e com o trabalho coletivo entre escolas (KECK⁵, 1999 *apud* GOLZ; GRAUMANN; WHYBRA, 2019, p. 32). Observe que neles aparecem questões relacionadas à desenvolvimento pessoal, liberdade e autonomia, ao processo de transformação pela experiência e à coletividade. Todas abordadas nas concepções de humanização que apresentei anteriormente.

Conforme observado, estes Princípios indicavam que o processo de ensino precisava ser reavaliado e reformulado pois não consideravam o desenvolvimento da personalidade do estudante. Neste sentido, a humanização da educação pode ser vista como um instrumento para formar uma nova ideologia social capaz de mudar os estereótipos mentais de nossa sociedade, focando no desenvolvimento da personalidade do estudante. E, para tal, é preciso considerar o nível de realização do estudante para medir o nível de qualidade e efetividade do trabalho docente, escolar e do sistema educacional (DNEPROV, 1994).

Dito isto, resgato a ideia de que assim como o trabalhador torna-se alienado em relação ao seu trabalho para poder atender necessidades externas e de subsistência, o estudante também se sente alienado em relação aos estudos quando suas necessidades não são atendidas, ou quando o desenvolvimento intelectual é mais importante que estas necessidades, ou por falta de afeto e tratamento humano,

⁴ "Ten Principles of the Humanization of Education" (Tradução nossa).

⁵ KECK, Rudolf W. Ten Consensus Principles for the Humanization of Education in the East-West Reform Dialogue. In: GOLZ, Reinhard, KECK, Rudolf W., MAYRHOFER, Wolfgang. **Humanisierung der Bildung** [Humanização da Educação / Humanization of Education]. Frankfurt, Main: Peter Lang, 1999, p. 11-17.

por injustiças dentre outros motivos (CASTRO, 1980; MENDONÇA, 2006). Complementando, para Beloshitsky e Berezhnay (2007), a humanização se manifesta, especialmente, na individualidade e personalidade do estudante, o que pode ser indicado como um objetivo social-pessoal⁶ da instituição de ensino: o progresso da personalidade do estudante. Por isso ela tem importância primordial para a ensino superior.

Neste sentido, ela deve ser orientada para o desenvolvimento da personalidade do estudante e para realização de suas necessidades, buscando criar condições para seu desenvolvimento através do processo educacional, da relação professor-aluno, e da práxis. Humanizar a educação significa ir além de apenas utilizar técnicas humanitárias de ensino, mas reorganizar o processo educacional, o que só é possível criando e colocando em prática modelos produtivos voltado para tal, e respeitando a personalidade dos estudantes (SHAPOSHNIKOVA; ROMANOVA; TARASENKO, 2013).

Por outro lado, Beloshitsky e Berezhnay (2007) indicam que o problema da humanização na educação se deve ao fato de que ela não pode ser aplicada através de treinamento e sim através de assistência psicológica para o desenvolvimento pessoal, fomentando aspectos civis, espirituais, mentais e de responsabilidade. Neste sentido, é preciso focar nos interesses e necessidades internas do estudante, propiciando condições para seu autodesenvolvimento, autoexpressão, autoafirmação e autorrealização.

O que foi estudado por Pereira (1992), que orientava que as instituições de ensino deveriam ir além de apenas transmitir conhecimento pois, quando o conhecimento é desvinculado do trabalho, ele perde sua intenção consciente, sua contextualização histórica e acaba se tornando repetitivo e alienante. Em vez disso, ela precisa promover a ligação desse conhecimento com o momento histórico, a fim de situá-lo criticamente como parte de um conjunto de relações. Se um indivíduo é privado desse processo, ele não sai da sua condição de animal, onde o trabalho é simplesmente uma ação para sobreviver, passando a ser um ser meramente biológico, mesmo tendo como herança sua sociabilidade.

⁶ “[...] social-personal.” (Tradução nossa).

Por isso, na sala de aula, a humanização pode ser vista como uma abordagem que valoriza os aspectos humanos de criar, reconstruir e transformar as relações, as ações e os conhecimentos, proporcionando o desenvolvimento através de uma tarefa educativa que abrange a natureza diversa dos indivíduos presentes (JEFREY, 2001; CASTRO, 1980).

Assim, para que a humanização seja priorizada nas instituições de ensino, é necessário que os indivíduos compartilhem suas experiências de forma colaborativa no mesmo ambiente, pois a educação que valoriza o aspecto humano do indivíduo é aquela que se baseia nos conhecimentos mais avançados produzidos pela humanidade. Estes conhecimentos permitem ao ser humano ser compreendido de maneira cada vez mais universal e livre, objetivando a completa libertação humana. Assim, os autores entendem que a educação que deve ser priorizada nas escolas é aquela que possibilita a transformação da sociedade através do conhecimento (ALMEIDA; BARROS; RABAI, 2019).

Castro (1980) já possuía este entendimento ao dizer que a interação entre o aspecto afetivo e cognitivo para a humanização do processo de ensino-aprendizagem resulta aprendizagem com maior satisfação para o estudante. Assim, para humanizar o estudante é preciso

Ajudar o aluno a fazer suas próprias escolhas, integrar o domínio afetivo ao cognitivo procurando tratar o aluno como uma pessoa inteira; relacionar positivamente professor-aluno e aluno-aluno; ajudar os alunos a serem eles mesmos; fazer com que a aprendizagem seja realmente uma função das necessidades inerentes do indivíduo; ajudar o crescimento ou auto-realização (*sic*) do aluno [...] (CASTRO, 1980, p. 9).

O processo de humanização é uma jornada contínua, e as instituições de ensino são um importante agente de transformação para ajudar os estudantes a atingirem seu pleno potencial humano uma vez que são responsáveis por fornecê-los uma educação que os prepare para a vida como seres humanos dignos e autônomos. O que inclui não apenas a transmissão de conhecimento, mas também a promoção de valores como a igualdade, a liberdade e a justiça. Além disso, elas também têm a responsabilidade de disponibilizar um ambiente seguro e acolhedor para seus estudantes, onde eles possam desenvolver suas habilidades e mostrar seu potencial. O que pode ser alcançado através de políticas e programas que apoiem estudantes fragilizados, fomentem a diversidade, a equidade e a inclusão, promovam a saúde

mental e física dos estudantes, e incentivam a participação ativa dos estudantes na vida escolar e na tomada de decisões (CASTRO, 1980; DNEPROV, 1994; JEFREY, 2001; SHAPOSHNIKOVA; ROMANOVA; TARASENKO, 2013; ALMEIDA; BARROS; RABAI, 2019).

Por fim, as instituições de ensino também devem preparar seus estudantes para serem cidadãos responsáveis e participativos, capazes de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Incluindo a promoção de uma cultura de compreensão e respeito coletivo, a fomentação de diálogos abertos e respeitosos, além da abordagem de questões de discriminação e preconceito (CASTRO, 1980; DNEPROV, 1994; JEFREY, 2001; SHAPOSHNIKOVA; ROMANOVA; TARASENKO, 2013; ALMEIDA; BARROS; RABAI, 2019).

As universidades, como instituições de ensino superior, têm a mesma importância e responsabilidade de atuar como agentes transformadores e emancipadores de seres humanos estudantes, assim como qualquer outra instituição de ensino. Por isso, dedico o próximo capítulo à universidade e sobre como a humanização pode ser aplicada no seu contexto.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE HUMANIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE

Bernheim e Chauí (2008) definem a universidade como um lugar de produção e compartilhamento de conhecimento científico, humanístico e artístico, que contribui para o desenvolvimento cultural, social e econômico.

Segundo Kraemer (2006), compete à universidade proporcionar educação de mais alto nível para capacitar e qualificar a população, a sociedade. Neste sentido, Marilena Chauí (2003) descreve o quão importante é o papel social das universidades, uma vez que elas são guiadas por princípios e valores estabelecidos pela sociedade e que servem como referência a ser seguida pela própria sociedade. Assim, elas se configuram como instituição social por estarem inseridas na sociedade e em seu contexto, buscando dialogar, estudar, pesquisar e solucionar questões sociais (CHAUÍ, 2003; BERNHEIM; CHAUÍ, 2008). Pivatto (2007, p. 338) complementa esta ideia ao indicar que a educação é um “pensamento produzido pelo ser humano” a ser

utilizados pelos seus pares e implicando “uma visão de si mesmo e de ser humano em geral”.

Por ser uma instituição social ela se encontra em interação com outras estruturas sociais (FREIRE, 2011a), e é ‘habitada’ por trabalhadores sociais além dos estudantes. O trabalhador social da universidade (seja o professor, o gestor ou qualquer outro trabalhador que atue dentro da universidade) tem papel importante na vida acadêmica do estudante para conscientizá-los das mazelas da sociedade em que vive, sem imposição, mas com questionamentos, para que o próprio estudante possa mudar sua percepção da realidade. Neste sentido, o estudante deixa de ser somente um objeto presente na universidade (e no mundo), passando a se perceber como sujeito neste espaço (FREIRE, 2011a).

Bernheim e Chauí (2008) descrevem a universidade como um projeto de democratização do saber e da cultura, que busca garantir a diversidade, a pluralidade e a inclusão de todos os segmentos sociais. Ela é uma comunidade acadêmica que se baseia na liberdade, na autonomia, na excelência, no cosmopolitismo e na cooperação internacional. Além disso, ela forma profissionais qualificados e cidadãos críticos e conscientes de seus direitos e deveres. Todas estas características estão presentes nas concepções da humanização discutidas anteriormente.

Outro assunto muito discutido sobre as universidades e que também se relacionam com as concepções da humanização são os pilares fundamentais da universidade. O ensino, a pesquisa e a extensão constituem o tripé de sustentação da universidade, são indissociáveis e contribuem para a realização da missão universitária: transformar a sociedade através do conhecimento e potencial humano (SLEUTJES, 1999). Eles se complementam e se fortalecem mutuamente, desempenham papel importante no funcionamento da instituição e contribui para o desenvolvimento da sociedade de forma geral. Contudo, a esse tripé cabe adicionar um quarto pilar, a gestão que também permeia os demais fornecendo as condições estruturais e as estratégias para o pleno funcionamento da instituição e sua projeção na sociedade.

O ensino é o mais conhecido e pode ser considerado a atividade principal das universidades. Ele envolve a transmissão de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades para os estudantes com o objetivo de formar profissionais capacitados e

críticos, capazes de aplicar seus conhecimentos em diversas áreas (SLEUTJES, 1999).

A pesquisa envolve a produção de conhecimento novo e aprimoramento de conhecimentos existentes, sendo crucial para o avanço da ciência e da tecnologia e para o desenvolvimento social e econômico (SLEUTJES, 1999).

A extensão envolve a aplicação do conhecimento produzido na universidade para a solução de problemas reais da sociedade (SLEUTJES, 1999).

A gestão assegura o cumprimento da missão institucional da universidade, por meio de programas e planos estratégicos que a direcionam para o crescimento e para o reconhecimento de sua função social, enquanto instituição de ensino, pesquisa e extensão. É a gestão que define os rumos que a instituição vai seguir, quais estratégias vai adotar e quais as frentes de atuação prioritária para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades percebidas no horizonte (MELO, 2022; MEYER JÚNIOR, 2005).

A partir destas considerações, e resgatando as concepções de humanização abordadas anteriormente, é preciso questionar como a humanização é apresentada nas universidades. Para isso, proponho este estudo como uma forma de iniciar as discussões e organização do processo de humanização no contexto das universidades, respeitando o modelo estrutural do sistema universitário brasileiro, baseado no quadripé, ensino, pesquisa, extensão e gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresento o caminho e os recursos metodológicos empregados no desenvolvimento do trabalho, com destaque para a caracterização e natureza da pesquisa, a apresentação do campo de estudo e dos sujeitos participantes, descrição do instrumento e técnicas de coleta e análise dos dados, bem como o relato das limitações observadas durante o processo de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E NATUREZA DA PESQUISA

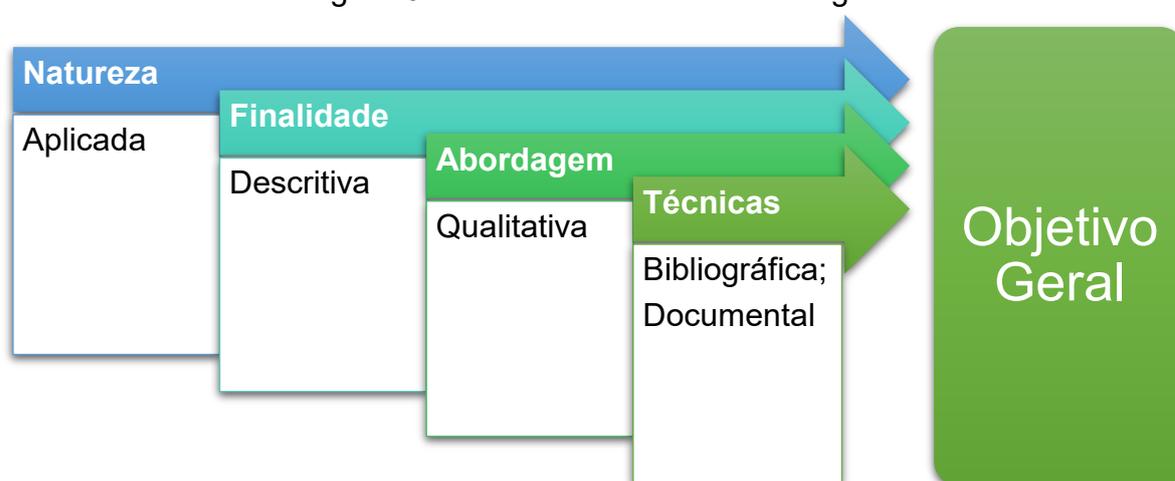
Este estudo pode ser caracterizado, segundo sua **finalidade**, como uma pesquisa de natureza aplicada na qual busco empregar o conhecimento adquirido em um contexto específico, o campo da saúde, em uma situação real na qual observo que esse conhecimento pode gerar contribuições significativas e inovadoras, para as universidades. Considerando seus **objetivos**, a pesquisa é caracterizada como descritiva, uma vez que, por meio dela, busco adentrar no problema e analisar, a partir da literatura existente, as possibilidades para deixá-lo mais claro e encontrar mecanismos para responder as questões levantadas (GIL, 2010; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos **métodos empregados**, este trabalho possui abordagem qualitativa. Esta abordagem aborda os fenômenos e seus significados considerando que a realidade é construída socialmente através da interação próxima entre o pesquisador e o fenômeno estudado, buscando soluções que surgem da experiência social e que adquirem significado para as pessoas (PRODANOV; FREITAS, 2013; SUTO *et al*, 2021).

Para a condução do estudo, optei pela utilização da pesquisa bibliográfica e documental como **procedimentos técnicos**. A pesquisa bibliográfica, também conhecida por pesquisa de fontes secundárias, engloba toda bibliografia que já existe publicada sobre o tema estudado. Esse tipo de material está presente em quase toda investigação acadêmica, uma vez que é a partir dela que se elabora a fundamentação teórica do trabalho, bem como apresenta a contextualização do tema e a sua evolução até o momento da presente abordagem (PRODANOV; FREITAS, 2013; GIL, 2010;

SEVERINO, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2003). Esta etapa da pesquisa foi realizada a partir de material produzido e publicado por outros pesquisadores e órgãos da administração direta do governo. A pesquisa documental é caracterizada pelo fato de a coleta de dados ser limitada a documentos (escritos ou não). Esses documentos, que são considerados fontes primárias, podem ser obtidos tanto no momento em que o fato ou fenômeno ocorre quanto posteriormente (PRODANOV; FREITAS, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2003). A Figura 01 – Procedimentos metodológicos – resume os métodos de análise segundo cada critério descritos neste tópico:

Figura 01 – Procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com o emprego das técnicas de pesquisa mencionadas pretendo alcançar o objetivo geral da pesquisa, seguindo as etapas propostas para a condução do estudo nas universidades. A seguir apresento o campo de estudo no qual a pesquisa foi realizada e os sujeitos inseridos na presente abordagem.

3.2 CAMPO DE ESTUDO E OS SUJEITOS DA PESQUISA

Inicialmente, para realização da coleta de dados, selecionei as dez universidades que, segundo o ranking da *Times Higher Education World University Rankings 2023*⁷, ocupavam as posições 1^a a 10^a melhores ranqueadas. Contudo, as

⁷ Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>

dez instituições – do Reino Unido ou dos Estados Unidos da América –, não dispunham de documentos institucionais de fácil acesso, o que impossibilitou prosseguir com sua análise. Desta forma, selecionei as dez universidades brasileiras que, segundo o mesmo ranking, ocupavam as posições 1^a a 10^a melhores ranqueadas:

1. USP – Universidade de São Paulo;
2. UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas;
3. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
4. UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo;
5. UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais;
6. UFS – Universidade Federal de Sergipe;
7. PUC-RIO – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro;
8. PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul;
9. UNESP – Universidade Estadual Paulista; e
10. UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

As dez universidades foram selecionadas com a finalidade de estabelecer um panorama das ações de humanização desenvolvidas por instituições brasileiras que, de alguma forma, ganharam visibilidade e destaque nas áreas de ensino, pesquisa, extensão. O ranking da *Times Higher Education World University Rankings 2023* foi escolhido pois tem como indicadores de desempenho avaliativos esses três eixos, além da internacionalização.

O escopo da pesquisa, bem como os documentos escolhidos para análise consideram a amplitude que a implementação da humanização pode afetar a universidade, desde a estrutura física até os órgãos colegiados de máxima decisão, passando pela valorização do trabalhador e do tripé (ou quadripé) ensino, pesquisa, extensão (e gestão).

A universidade, termo que utilizo ao longo de toda a dissertação, deve ser entendida no sentido amplo, uma vez que esta pesquisa pode ser aplicada ao contexto universitário de qualquer tipo de instituição de ensino superior e, inclusive, independentemente de sua natureza.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na sequência, apresento as técnicas de coleta e análise de dados adotadas para a obtenção das informações que subsidiaram o alcance dos objetivos desta dissertação.

3.3.1 Pesquisa bibliográfica

A primeira etapa que realizei foi a revisão da literatura utilizando um protocolo de busca sistematizada (Quadro 02 – Protocolo para busca sistematizada da literatura). Considerando o tema central da pesquisa a humanização nas universidades, utilizei dois grupos de descritores: humanização e universidade, e um grande grupo de descritores excludentes. Os descritores excludentes foram necessários uma vez que, como relatado anteriormente, ao realizar buscas por humanização encontrava bastante trabalhos na área da saúde, e isto dificultava a seleção de trabalhos que atendessem ao propósito da minha pesquisa.

Quadro 02 – Protocolo para busca sistematizada da literatura

1. Tema da Pesquisa: Humanização na universidade		
2. Grupos de Descritores. Grupo 1: Humanização Grupo 2: Universidade Grupo 3: Descritores excludentes		
3) Descritores para cada Grupo.		
Grupo 1 (G1)	Grupo 2 (G2)	Grupo 3 (G3)
Humanização Humanization Humanización	Univers* (University; Universidade; Universidad)	Saúde Health Salud
	Educ* (Education; Higher education; Educação; Educación)	Enferm* (Enfermagem; Enfermeira; Enfermería) Nurs* (Nurse; Nursing)
		Medic* (Medicine; Medicina; Médico)
		Hospita* (Hospital; Hospitalar)
		Cuida* (Cuidar; Cuidado; Cuidador) Care
		Parto Childbirth
		Art* (Art; Arte; Artes; Artesanato)
		Comput* (Computer; Computing; Computador; Computadorizado; Computadora; Computerizado;)
		Imun* (Imunológico; Imunidade) Immun* (Immune; Immunity)
4) Estratégia(s) de busca(s) - (G1 descritor1) AND (G2 descritor1) OR (G2 descritor2) AND NOT (G3 descritores 1 ao 9) - Busca limitada ao título, resumo e palavras-chave.		
5) Critérios de inclusão ou exclusão - Artigos de periódicos científicos, dissertações e teses; - Idioma: inglês, português ou espanhol.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A pesquisa foi realizada nas bases de dados *Scopus*, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e *Web of Science*, em 20 de dezembro de 2021, apresentando como resultado 885 obras, dos quais 579 atendiam aos critérios de inclusão e exclusão. Em seguida, selecionei os artigos em duas etapas. A primeira pela leitura do título e palavras-chave (quando disponíveis) e a segunda pela leitura do resumo e palavras-chave (quando disponíveis). Considerei para leitura dos resumos apenas as obras não selecionadas na primeira etapa. Além disso, considerei

apenas a leitura do título dos trabalhos selecionados na BDTD, uma vez que nem todo resumo está disponível na plataforma.

Para decidir quais trabalhos seriam selecionados, considerei a adequação do título do trabalho ao tema principal da minha pesquisa, que é a humanização. Então, avaliei a pertinência do estudo e os objetivos e/ou resultados apresentados no resumo. Quanto à pertinência, selecionei trabalhos que envolviam a humanização e a instituição de ensino e seu funcionamento, concepção, aspectos históricos e relações de trabalho/ensino, contudo evitando obras relacionadas ao ensino humanizado de determinada área de conhecimento. Também selecionei trabalhos que pudessem conter noções e conceitos para ser utilizados no referencial teórico ou experiências que pudessem contribuir para justificar a pesquisa.

Ao final da análise dos títulos, resumos e palavras-chave, selecionei 224 obras, das quais 42 eram repetidas entre as bases *Scopus* e *Web of Science*. Desta forma, o resultado da busca sistematizada foi de 182 trabalhos, dos quais 80% estavam disponíveis em inglês ou em espanhol, com grande amplitude de ano de publicação, variando entre 1978 e 2022.

Após a leitura, organizei todas as obras que de fato tinham relação com a pesquisa em planilha contendo o título, ano de publicação, autor(es), e algumas palavras-chave ou uma curta frase que indicasse seu principal conteúdo. Isto facilitou para agrupar os textos e possibilitar o diálogo entre os autores. Ao final, obtive aproximadamente 50 artigos que abordavam humanização e universidade ou humanização e educação. Contudo, nenhum abordava a temática de diretrizes para a humanização na universidade, objetivo proposto neste trabalho.

3.3.2 Pesquisa documental

A análise documental que realizei em seguida, serviu para identificar os principais aspectos de humanização contidos nos documentos institucionais das universidades selecionadas para a coleta de dados secundários. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou equivalente foi o principal documento que procurei localizar para cada uma das instituições, uma vez que esperava encontrar informações sobre o funcionamento das instituições e, além da descrição da missão,

visão e valores, também programas, projetos, e políticas institucionais que poderiam estar relacionadas ou conter traços de ações de humanização. Além deste, também procurei o Estatuto, o Regimento Geral das instituições, e qualquer outro documento diferente destes, mas que pudesse contribuir para a análise e produção da proposta de diretrizes.

O Quadro 03 – Documentos das universidades que subsidiaram a análise – apresenta um consolidado dos documentos encontrados para cada uma das instituições. Destaco que nem todas as instituições possuíam os documentos atualizados ou disponíveis em suas páginas na internet, contudo, isto não prejudicou a análise ou resultados.

Quadro 03 – Documentos das universidades que subsidiaram a análise

INSTITUIÇÃO	DOCUMENTOS LOCALIZADOS
USP	PDI 2012-2017 Regimento Geral Estatuto Código de ética da USP
UNICAMP	Planejamento estratégico 2021-2025 Regimento Geral Estatuto
UFRGS	PDI - 2016-2026 Regimento Geral Estatuto
UNIFESP	PDI 2021-2025 Regimento Geral Estatuto
UFMG	PDI 2018-2023 Regimento Geral Estatuto Diretrizes institucionais para os núcleos de acolhimento na UFMG
UFS	PDI 2021-2025 Planejamento estratégico institucional - Ações 2023
PUC-RIO	PDI - 2018-2022
PUCRS	Regimento Geral Estatuto Relatório Social
UNESP	PDI - 2022-2026 Regimento Geral Estatuto
UFRJ	PDI - 2020-2024 Regimento Geral Estatuto

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da leitura destes documentos, identifiquei quaisquer escritos que pudessem remeter a ações ou intenções de humanizar a universidade, tendo como

base as quatro concepções de humanização identificadas no capítulo 2.1 CONCEPÇÕES DE HUMANIZAÇÃO.

Os aspectos identificados e categorizados segundo cada concepção de humanização foram analisados dentro de cada uma das concepções e, a partir da análise, estabeleço as diretrizes de humanização para as universidades.

3.3.3 Estratégias de análise dos dados coletados

Para atingir os objetivos propostos para a dissertação, adotei estratégias de análise dos dados, conforme resumidas no Quadro 04 – Estratégias de análise dos dados – e que compõem a trajetória metodológica da dissertação. Nele, apresento detalhadamente os objetivos específicos definidos para o desenvolvimento desta pesquisa e quais estratégias utilizei para atingi-los.

Quadro 04 – Estratégias de análise dos dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS
a) Identificar os principais aspectos de humanização presentes nas universidades.	Pesquisa documental nos documentos institucionais das dez universidades selecionadas para o estudo, tendo como base para definição de categorias de análise as concepções de humanização identificadas na fundamentação teórica.
b) Apresentar uma concepção de humanização aplicada às universidades.	Consolidação dos achados na pesquisa bibliográfica tendo como base as concepções de humanização identificadas na fundamentação teórica
c) Estabelecer diretrizes para implementar a humanização no contexto das universidades.	Análise dos resultados obtidos pela identificação dos principais aspectos de humanização presentes nas universidades, combinados com as concepções de humanização identificadas na fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da leitura da bibliográfica selecionada, identifiquei que alguns trabalhos abordavam temas mais relacionados a uma área ou outra. Assim, com auxílio de uma planilha eletrônica, listei as referências leituras de forma organizada e fui indicando, para cada uma, quais temas eram abordados. Ao final, consegui agrupar os textos em quatro grandes áreas e que serviram de base para elencar as quatro concepções de humanização relacionadas ao contexto das universidades. A partir destas quatro concepções, apresentei uma concepção de humanização para ser aplicada às universidades, consolidando suas principais características.

Após elencar as concepções de humanização, segui para a próxima etapa: identificar os principais aspectos de humanização presentes nas universidades. Para tal, utilizei um método parecido com o utilizado na etapa anterior. Com o auxílio de uma planilha eletrônica, listei as dez universidades e cada um dos seus documentos institucionais. Para cada documento lido, fui indicando quaisquer achados que pudessem remeter a ações ou intenções de humanizar a universidade, agrupando-os de acordo com cada uma das quatro concepções de humanização elencadas anteriormente que, aqui, se enquadram como quatro categorias de análise, conforme descrito no quadro abaixo.

Quadro 05 – Categorias de análise dos dados

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo	Envolve processo educativo humanizado, respeitar personalidade, objetivos pessoais, habilidades, necessidades e interesses do indivíduo.
Humanização e relações transformadoras do trabalho	Envolve a construção do ser humano por meio do trabalho e das relações sociais do trabalho. O indivíduo transforma o ambiente para se satisfazer e se sentir confortável.
Humanização, libertação e empoderamento	Envolve análise crítica e questionadora para agir e mudar o entorno para uma sociedade mais justa e equitativa. O indivíduo busca controlar sua própria vida. Também envolve diálogo e aprendizado mútuo para promover novas ideias e experiências.
Humanização e democracia	Promove igualdade, liberdade e justiça como a participação de todos nos processos políticos e decisórios. Prioriza o bem-estar e o empoderamento individual e coletivo. Busca dignidade, respeito e alcançar o potencial máximo do indivíduo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da leitura da pesquisa bibliográfica e documental, relacionei os atores protagonistas no processo de humanização das universidades, que são os agentes (pessoas) presentes nas universidades que podem praticar e receber ações de humanização.

Por fim, estabeleci as diretrizes para implementar a humanização nas universidades, tendo como base os principais aspectos de humanização identificados nos documentos institucionais estudados combinados às concepções de humanização e aos atores protagonistas.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O principal limitador da pesquisa que identifiquei foi a dificuldade em encontrar referencial teórico sobre o tema produzido no Brasil, em língua portuguesa. Conforme expus anteriormente, a maior parte da produção bibliográfica, inclusive brasileira, sobre humanização, está voltada para a área da saúde. Além disso, algumas pesquisas que encontrei abordavam humanização e ensino, o que considerei muito restrito para o escopo da dissertação e, por isso, acabei não utilizando. Desta forma, precisei expandir a busca para indexadores internacionais também na língua inglesa e espanhola para encontrar mais referências com a temática que eu precisava.

Por outro lado, ao realizar a busca documental nas universidades, eu não consegui localizar os documentos nas instituições estrangeiras, apenas nas brasileiras. Desta forma, eu tenho uma fundamentação teórica em maior parte baseada na experiência estrangeira, que precisou ser transposta para a análise do contexto universitário brasileiro. Ainda assim, essa limitação não comprometeu o desenvolvimento da pesquisa, ao contrário, sua identificação contribuiu para a delimitação do seu escopo, de modo que permitiu produzir os resultados na perspectiva das universidades, no qual essas contribuições ainda são escassas na literatura.

Por fim, ainda em relação aos documentos das instituições utilizados para identificar ações ou intenções de humanizar as universidades, eu precisei extrapolar meu entendimento de humanização, considerando as concepções de humanização elencadas na fundamentação teórica, para relacionar e identificar estas ações ou intenções. Isto foi necessário pois não encontrei qualquer referencial teórico que apresentasse a humanização nas universidades de forma organizada e/ou sistematizada.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresento vários aspectos relacionados à humanização que foram identificados nos documentos institucionais das universidades selecionadas e cuja análise contribui para a proposição das diretrizes de humanização para as universidades.

4.1 IDENTIFICANDO ASPECTOS DE HUMANIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES

Para identificar, analisar e propor diretrizes de humanização para as universidades, foi feito o levantamento de documentos institucionais das dez melhores universidades brasileiras segundo o ranking da *Times Higher Education World University Rankings 2023*. A partir da leitura dos documentos, foram identificados quaisquer aspectos que pudessem remeter a ações ou intenções de humanização nas universidades de acordo com as quatro concepções de humanização identificadas no capítulo 2.1 CONCEPÇÕES DE HUMANIZAÇÃO, apresentadas a seguir.

4.1.1 Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo

A concepção de ‘Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo’ envolve promoção de bondade e justiça durante o processo de educação. O indivíduo é humanizado para o caminho da liderança e justiça, através do diálogo, clareza, dedicação, integridade, amor e compaixão – diálogo, comportamento e valores. Deve-se respeitar sua personalidade, captando seus objetivos pessoais, habilidades, necessidades e interesses.

Considerando a categoria de análise ‘humanização, educação e desenvolvimento do indivíduo’, foi possível identificar aspectos relacionados à promoção da dignidade do ser humano e liberdade de expressão. Nos documentos, as instituições estimulam relações que respeitam a autonomia, a dignidade e os direitos fundamentais dos seres humanos por meio de ações pela defesa da vida, da liberdade de pensamento e de expressão, da diversidade, da cooperação, solidariedade, empatia e da inclusão. Além disso, se mostram contra ações que

estimulem: a violência física e moral; desigualdades motivadas por convicções filosóficas, políticas ou religiosas; racismo, sexismo; homofobia; e outras formas de preconceito e discriminação. Por fim, as instituições promovem autonomia e liberdade intelectual, capacidade crítica de aprendizagem continuada, tolerância em relação às opiniões divergentes, estímulo à liberdade de acesso ao conhecimento, atuação ética e formação cidadã. (USP, 2012a; UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UNIFESP, 2021; UFMG, 2018; UFMG, 2022; PUC-RIO, 2018).

Outro aspecto identificado nessa categoria está relacionado à valorização e desenvolvimento pessoal do estudante e das pessoas. As instituições estimulam o protagonismo, desenvolvimento integral e a responsabilidade social dos estudantes por meio da geração, preservação e compartilhamento de conhecimentos, habilidades e competências, em especial àqueles com relevância social. Já a valorização, deve estar presente em todos os espaços, inclusive na gestão e na infraestrutura, que deve ser adequada às necessidades das pessoas, possibilitando que elas possam desenvolver suas habilidades e competências. O acolhimento da comunidade acadêmica também contribui para a valorização das pessoas pois tem como finalidade primar pela sua permanência saudável no espaço universitário. Além disso, esta valorização deve abranger as singularidades de aprendizagem dos estudantes, o planejamento de sua vida acadêmica, e a escolha de sua carreira profissional. Para tal, é preciso estimular a formação cultural dos indivíduos, o compartilhamento de conhecimentos, habilidades e competências, e o sentimento de pertencimento à instituição, sempre colocando a pessoa humana em primeiro plano. (USP, 2012a; UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UFMG, 2018; UFMG, 2022; UFRJ, 2021; UFS, 2021; PUC-RIO, 2018).

4.1.2 Humanização e as relações transformadoras do trabalho

A concepção de 'humanização e as relações transformadoras do trabalho' envolve a ideia de que o indivíduo se humaniza ao mesmo passo que se constrói como ser humano através do trabalho e das relações sociais do trabalho. Ele transforma o seu entorno, por meio do trabalho, com a finalidade de satisfazer seus desejos, se

sentir confortável nele e construir sua identidade social, enquanto profissional e cidadão.

Considerando a categoria de análise ‘humanização e as relações transformadoras do trabalho’, foram identificados aspectos relacionados à atuação profissional para o desenvolvimento social. As instituições promovem ações – inclusive por meio da extensão – que estimulam estudos acerca dos problemas ambientais, culturais, sociais e econômicos da sociedade para, com a participação da sociedade, mitigá-los. Estas ações visam formar profissionais e pesquisadores que, por meio de olhar crítico e analítico, consigam propor soluções para os vários tipos de desafios da sociedade, promovendo desenvolvimento econômico e sustentável, redução das desigualdades e assimetrias regionais, ou seja, uma verdadeira transformação social (UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UNIFESP, 2020; UFMG, 2018; UFMG, 2022; PUC-RIO, 2018).

Considerando a interação com o mundo do trabalho, algumas instituições apontam a importância de se ampliar as relações das universidades com o mundo do trabalho. Neste sentido, a cultura pode representar relevante elo entre os dois, a universidade e o mundo do trabalho, uma vez que ela tem potencial para promover cidadania nos indivíduos (UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UNIFESP, 2020; UFMG, 2018; UFMG, 2022).

Por fim, uma instituição aponta ações voltadas para a valorização do trabalhador, colocando a solidariedade como elemento principal das relações de trabalho. Um ambiente de trabalho permeado pela solidariedade, colaboração, respeito e livre de qualquer tipo de assédio dá ao trabalhador segurança para prosseguir com suas atividades diárias uma vez que está recebendo promoção de saúde. Além disso, ela estimula o desenvolvimento das fortalezas do trabalhador, de forma que isto resulte no aprimoramento da sua atuação profissional assim como satisfação seus desejos individuais (UFMG, 2018; UFMG, 2022).

4.1.3 Humanização, libertação e empoderamento

A concepção de ‘humanização, libertação e empoderamento’ analisa e questiona as estruturas de poder e ideologias dominantes, age e reflete sobre o

mundo com a finalidade de mudar os sistemas opressores e criar uma sociedade mais justa e equitativa. Assim, alcança a libertação de forma que cada um possa controlar sua própria vida e participar ativamente na formação de seu futuro. Também envolve diálogo e aprendizado mútuo para promover novas ideias, perspectivas e experiências.

Para a categoria 'humanização, libertação e empoderamento' muitas instituições apresentam aspectos que estimulam a valorização e o desenvolvimento social. As instituições estimulam o desenvolvimento de parcerias entre a sociedade e a universidade para que a ciência esteja a serviço da comunidade, fortalecendo cada vez mais parcerias de impacto social com democracia e pluralidade. A sociedade deve ser incluída nas atividades da universidade e os estudantes se formam com a finalidade de se integrar à sociedade. Esta integração, sociedade-universidade, deverá promover a construção de metas sociais de interesse público que busque conquistas e solução para as necessidades da sociedade. Além da integração sociedade-universidade, é preciso estimular alguma relação com o poder público e trocas entre o saber científico da universidade e os saberes tradicionais populares, tudo isso em prol do desenvolvimento social (USP, 2012a; UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UNIFESP, 2021; UNIFESP, 2020; UFMG, 2018; UFMG, 2022; UFS, 2021; PUC-RIO, 2018; UNESP, 2022; UNESP, 1989; UFRJ, 2021).

Algumas instituições mostram como o diálogo e a comunicação são importantes para as universidades, especialmente em se tratando da integração com a sociedade, para a valorização da diversidade e da interdisciplinaridade. Além disso, investir em diálogo e comunicação auxilia a atingir melhor o público-alvo da universidade, e dá maior visibilidade para as atividades produzidas e realizadas em todos os seus contextos (e avaliar seu impacto para a comunidade). Por isso, é importante oferecer diversos canais de comunicação com a comunidade acadêmica, especialmente para possibilitar o diálogo com a sociedade (USP, 2012a; UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UNIFESP, 2021; UNIFESP, 2020).

A extensão universitária pode contribuir para os processos de comunicação da universidade e com o desenvolvimento social, uma vez que estimula o diálogo e interação entre a comunidade acadêmica e a sociedade com o objetivo de ajudar a resolver os seus desafios além de ampliar a inclusão social da universidade nos

diferentes seguimentos da sociedade, ajudando na consolidação de suas conquistas (UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UFMG, 2018; UFMG, 2022; UFRGS, 2016).

4.1.4 Humanização e democracia

A concepção de 'humanização e democracia' promove igualdade, liberdade e justiça, bem como a participação das pessoas nos processos políticos e decisórios. Prioriza o bem-estar e o empoderamento individual e coletivo. Busca tratamento digno, respeito e oportunidade para alcançar o potencial máximo para cada indivíduo.

Para a categoria de análise 'humanização e democracia', as instituições apresentam aspectos que valorizam a coletividade. A formação do estudante deve ser integral e humanista, desenvolvendo habilidades e responsabilidade para o exercício profissional com integridade, respeito ao próximo e participação ativa na comunidade. As instituições estimulam que a universidade amplie sua articulação e inclusão com a comunidade, ampliando seu acesso e diversidade por meio da extensão universitária e de políticas de inclusão, permanência e de apoio aos estudantes. Esta inclusão deve prezar pela consolidação da cidadania, pelo acolhimento, pela busca de igualdade de oportunidade para todos, respeito à diversidade, livre de preconceitos e desigualdades, priorizando o interesse do coletivo, pois a universidade deve ser utilizada para transformar a sociedade numa sociedade mais justa e humana. Neste sentido, o acolhimento aparece como uma forma de contribuir para a permanência saudável das pessoas no espaço universitário (USP, 2012a; USP, 2012b; UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UFMG, 2018; UFMG, 2022; UFS, 2021; PUC-RIO, 2018; UFRGS, 2016).

Outro aspecto identificado está relacionado à democracia, liberdade, igualdade e justiça. As instituições estimulam a consolidação da democracia na universidade por meio de ações voltadas para a participação da comunidade na tomada das decisões com espaços de escuta, proposição, cooperação, voto e controle social, tanto para o público interno quanto para o público externo. A universidade deve ser plural, democrática, articulada com a comunidade, promover o diálogo, a desburocratização e a transparência. Além disso, deve prezar pela liberdade de expressão, o debate democrático e academicamente qualificado, a

interação social, o respeito à individualidade, à coletividade e à diversidade social, promover princípios de liberdade de pensamento e de expressão, cooperação, solidariedade, empatia, justiça, dignidade humana e, claro, a democracia (USP, 2012a; USP, 2012b; UNICAMP, 2020; UNICAMP, 2022; UNIFESP, 2021; UFMG, 2018; UFMG, 2022; UNESP, 2021; UNESP, 2022).

4.1.5 Consolidando os aspectos de humanização nas universidades

Considerando as quatro concepções de humanização e a partir dos documentos das universidades, foi possível identificar vários aspectos de humanização que remetiam a ações ou outras formas de humanizar a universidade. A representação gráfica da Figura 02 – Aspectos de humanização identificado nos documentos das universidades segundo as quatro concepções de humanização – tem como objetivo consolidar os aspectos identificados nas seções anteriores em sete aspectos principais e que servirão de base para a proposição das diretrizes de humanização para as universidades.

Figura 02 – Aspectos de humanização identificado nos documentos das universidades segundo as quatro concepções de humanização



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os aspectos não foram identificados em todas das universidades pesquisadas contudo, nove delas apresentaram pelo menos um aspecto relevante que se relaciona à humanização, conforme apresenta a Figura 03 – Principais aspectos de humanização identificados nas universidades.

Figura 03 – Principais aspectos de humanização identificados nas universidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Entre as dez universidades pesquisadas, a UNICAMP foi a única instituição que, em seus documentos institucionais, foram identificados todos os principais aspectos de humanização, enquanto a PUC-RS foi única instituição em que nenhum aspecto foi identificado em seus documentos institucionais. As demais universidades tiveram distribuição variada entre os principais aspectos. Ainda assim, é importante destacar que a não identificação de um ou mais aspectos não significa que a instituição não possua ou não pratique ações relacionadas aos aspectos de humanização. Eles apenas não foram identificados nos documentos institucionais selecionados para a pesquisa.

Uma vez que os principais aspectos de humanização foram identificados a partir dos documentos institucionais das universidades selecionadas tendo como base as quatro concepções de humanização elencadas do capítulo 2.1 CONCEPÇÕES DE HUMANIZAÇÃO, a relação entre elas é esperada.

Figura 04 – Principais aspectos de humanização das universidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A Figura 04 – Principais aspectos de humanização das universidades – mostra como todos os principais aspectos da humanização identificados estão interligados e relacionados entre si, tendo como elemento de conversão o ser humano e em seu entorno, como um conjunto maior, as quatro concepções de humanização.

A concepção de Humanização, educação e desenvolvimento do indivíduo pode ser identificada nos aspectos da Dignidade humana, Diálogo e comunicação, e Desenvolvimento pessoal, uma vez que ela envolve a promoção de bondade, justiça e respeito pelos interesses e necessidades da pessoa, por meio do diálogo e do amor.

A concepção de Humanização e as relações transformadoras do trabalho pode ser identificada nos aspectos Desenvolvimento pessoal, Desenvolvimento social, Valorização do trabalhador, e Dignidade humana. Esta concepção indica que o trabalho e as relações sociais do trabalho contribuem para o processo de humanização do indivíduo, que transforma o seu entorno, por meio do trabalho, para satisfazer seus desejos e necessidades.

A concepção Humanização, libertação e empoderamento pode ser identificada nos aspectos de Desenvolvimento social, Diálogo e comunicação, e Inclusão social e extensão universitária. Sua principal ideia é de criar uma sociedade mais justa e equitativa agindo sobre o mundo, analisando e questionando as estruturas de poder, estimulando o diálogo e aprendizado mútuo para produzir novas ideias, perspectivas e experiências.

Já a concepção Humanização e democracia pode ser identificada nos aspectos Diálogo e comunicação, e Espaços democráticos, uma vez que ela promove igualdade, liberdade e justiça bem como a participação das pessoas nos processos políticos e decisórios.

Os principais aspectos de humanização também se relacionam entre si por causa do seu elemento primordial sem o qual nenhum pode existir: o ser humano. Só existem espaços democráticos se houverem pessoas para participarem igualmente na proposição, desenvolvimento e criação de propostas. Quando se fala de inclusão social, de extensão universitária, diálogo e comunicação, imediatamente pensamos nas pessoas que são obrigatoriamente necessárias para interagir, dialogar e executar ações para a comunidade. É preciso de pessoas para dialogar e comunicar-se entre si, estudantes agindo na comunidade, praticando a extensão universitária e, conseqüentemente se inserindo na sociedade. Da mesma forma, são pessoas que trabalham e são valorizadas pelo seu trabalho. Para desenvolver pessoas e a sociedade são necessárias outras pessoas agindo, estimulando-as, aprimorando-as. Tudo isso permeado pela promoção da dignidade do ser humano.

Com esta reflexão sobre os principais aspectos de humanização nas universidades, apresento, no próximo capítulo, uma concepção de humanização que servirá para embasar a proposta de diretrizes de humanização para as universidades.

4.2 CONCEPÇÃO DE HUMANIZAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES

Antes de apresentar as diretrizes de humanização para a universidade, preciso resgatar a concepção de humanização que serviu de alicerce para sua proposição, concepção elaborada segundo as quatro concepções de humanização discutidas no capítulo 2.1 CONCEPÇÕES DE HUMANIZAÇÃO.

Neste capítulo, apresentei quatro concepções de humanização que foram consolidadas no Quadro 01 – As diferentes concepções de humanização. A partir desta consolidação, apresento, a seguir, uma concepção para o contexto das universidades.

A humanização no contexto das universidades é o ato de promover e priorizar o bem-estar, autonomia, bondade, liberdade, igualdade, justiça e dignidade dos indivíduos por meio do diálogo, valores e ações e relações transformadoras. Este ato deve reconhecer e respeitar as características, interesses e necessidades únicas dos diferentes indivíduos e comunidades, e promover a democratização do saber e da cultura. Ela objetiva uma sociedade em que todos sejam tratados com dignidade e respeito, e tenham a oportunidade de alcançar seu potencial máximo, formando profissionais capacitados e cidadãos críticos, conscientes de seus direitos e deveres. As pessoas são protagonistas neste processo e devem primar pelo diálogo, aprendizado mútuo e promoção de novas ideias, concepções e conhecimentos.

Com esta concepção em mente, apresento, a seguir, a proposta de diretrizes de humanização para as universidades.

4.3 DIRETRIZES DE HUMANIZAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES

Antes de apresentar as diretrizes de humanização para a universidade, preciso definir quem são os atores protagonistas das diretrizes considerando a comunidade universitária, pois são eles quem irão praticar e receber as ações do processo de humanização. Eles são todos os seres humanos que fazem parte da comunidade acadêmica universitária: os estudantes (da graduação, pós-graduação, intercambistas); os professores (de todos os níveis); os gestores (em todos os níveis, inclusive os de órgãos colegiados); os trabalhadores da universidade que atuam no ambiente universitário (sejam eles técnicos administrativos, técnicos educacionais, terceirizados, e trabalhadores de empresas externas que atuam dentro da universidade, como lanchonetes, restaurantes e reprodução gráfica), e as pessoas que compõe a comunidade externa, que é beneficiada ou impactada pelas ações da universidade.

Optei por separar a categoria docente e gestores dos demais trabalhadores uma vez que eles ocupam um papel de destaque dentro da universidade, tanto pelo seu fazer diferenciado, quanto pela sua atuação mais próxima com os estudantes no caso dos docentes, e pelo seu poder de decisão, no caso dos gestores.

Agora que tenho uma concepção de humanização para embasar a proposição das diretrizes e os atores protagonistas, que irão praticar e receber as ações do processo de humanização, posso introduzir as diretrizes de humanização para as universidades.

A Figura 05 – Diretrizes de humanização a partir dos aspectos de humanização identificados nas universidades – apresenta as diretrizes de humanização para as universidades e a sua relação com os principais aspectos de humanização identificados nos documentos das universidades pesquisadas.

Figura 05 – Diretrizes de humanização a partir dos aspectos de humanização identificados nas universidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nos capítulos seguintes irei discutir, para cada uma das diretrizes, a sua definição com base na relação com os principais aspectos de humanização; sugerir quando a diretrizes deve ocorrer na universidade assim como exemplos práticos, baseados nos documentos institucionais das universidades estudadas e em minhas experiências pessoais, com a humanização, e profissional, na universidade onde trabalho; e, por fim, sugerir resultados esperados com a aplicação de ações da diretriz.

4.3.1 Acolhimento

A primeira diretriz é o Acolhimento. Nas universidades, ele deve estar voltado para o reconhecimento da legitimidade e singularidade de todos os atores protagonistas, primando pela dignidade humana e pela inclusão social. Seu objetivo é construir relações de confiança, compromisso e vínculo entre professores, estudantes, trabalhadores da universidade e gestores, por meio de diálogo, sempre livre de qualquer preconceito.

Esta diretriz se alinha ao entendimento de humanização de Ericson (1991), Almeida; Barros; Rabal (2019), Dneprov (1994) e White, J. (1991), uma vez que os autores apontam a necessidade de reconhecer a diversidade, pluralidade e distinção dos indivíduos, respeitando sua individualidade e qualidades pessoais. Além destes, Golz; Graumann; Whybra (2019) e Hardiyanto (2020) indicam que a humanização pressupõe orientação para valores humanos e para a comunicação e diálogo. Ideia corroborada por outros autores que apontam que o processo de humanização envolve contínuo diálogo e aprendizado mútuo para que os grupos compartilhem ideias, perspectivas e experiências (FREIRE, 2011b; MENDONÇA, 2006; JEFREY, 2001; ROUX; BECKER, 2016; ERICSON, 1991).

O Acolhimento deve estar presente em todos os espaços onde houver interação entre sujeitos pois ele acontece principalmente por meio do diálogo acolhedor e da escuta qualificada. Contudo, o acolhimento pode ir além de apenas interações entre sujeitos, mas também com o ambiente, a estrutura física da instituição. A intenção é estabelecer vínculos fortes para que os atores protagonistas se sintam pertencentes à universidade. Além disso, suas ações devem ser direcionadas aos estudantes de forma especial, uma vez que, diferentemente dos demais atores, geralmente o estudante está presente na universidade apenas durante a duração do seu curso.

Em se tratando de relações entre sujeitos, apresento os seguintes exemplos de ações de Acolhimento: tratar os sujeitos pelo seu nome ao invés de substantivos ou adjetivos genéricos, tanto nos diálogos verbais quanto nos escritos; mostrar interesse e buscar solucionar ou, minimamente, direcionar a solicitação do sujeito; demonstrar empatia quando deparar-se com as dificuldades dos outros (o que é fácil

para mim nem sempre é fácil para o outro); entre outras. Já em relação ao ambiente, cito a higienização e conservação adequada das salas de aulas, dos espaços internos e externos, das mesas, carteiras, livros e computadores. A decoração e as cores também podem influenciar no acolhimento dos atores protagonistas.

Destaco que, o estudante, como um ator protagonista, também deve praticar ações desta diretriz. Contudo, como ele permanece na universidade em alguns momentos, é atribuição dos outros atores ensiná-lo por meio ações de acolhimento, acolhendo para serem acolhidos.

Com esta diretriz, espera-se que as relações entre os trabalhadores, professores e gestores da universidade se tornem mais amistosas, eles se sintam acolhidos entre seus pares e satisfeitos no dia a dia de seu trabalho, os conflitos diminuem assim como os acometimentos e afastamentos de saúde relacionados ao labor. Já para os estudantes, espera-se que a evasão nos primeiros semestres reduza assim como a evasão relacionada a dificuldades de relacionamento interpessoal ou relacionadas aos procedimentos acadêmicos. Além disso, ações desta diretriz podem contribuir para melhorar o desempenho acadêmico, redução da retenção e, assim como para os outros atores protagonistas, também é esperado que estas ações reduzam a infrequência e evasão relacionadas a questões de saúde.

4.3.2 Valorização do trabalho e do trabalhador

A segunda diretriz diz respeito à Valorização do trabalho e do trabalhador. Docentes, gestores e os trabalhadores da universidade devem ser valorizados e estimulados a desenvolver seus potenciais máximos, pois eles são responsáveis por atuar diariamente nas mais diversas áreas da universidade para que ela funcione adequadamente. É preciso dar visibilidade à experiência de cada um deles e incluí-los na tomada de decisão, apostando na sua capacidade de analisar, definir e qualificar os processos de trabalho. Além disso, há de se ampliar as relações da universidade com o mundo do trabalho, uma vez que ela está continuamente formando futuros profissionais para o mercado de trabalho.

Pereira (1992) e Mendonça (2006) apontam que a humanização ocorre ao passo que o indivíduo se constrói como ser humano através das transformações que

ele causa na natureza por meio do trabalho e das relações de trabalho. Por isso, valorizar o trabalho e o trabalhador é tão importante. Esta diretriz também coaduna com Dneprov (1994) uma vez que o autor indica que condições favoráveis para o desenvolvimento das habilidades e talentos são cruciais para a autodeterminação e tomada de decisões pelo indivíduo.

Esta diretriz deve ser aplicada sempre que houver ações que envolvam ou afetem os trabalhadores, inclusive docentes e gestores. É preciso respeitar e valorizar o trabalho de cada um oferecendo espaços seguros para compartilhar as dificuldades, trocar saberes e reconhecer potências e fragilidades. Estes espaços e momentos de trocas são importantes para possibilitar que o trabalhador possa evoluir, melhorar suas habilidades, desenvolver seus potenciais e buscar solução para suas fragilidades. Promover capacitações, conforme o desejo e necessidade dos trabalhadores, é um exemplo de motivação, valorização e desenvolvimento profissional. Ainda, é preciso pensar em ações que fortaleçam a saúde do trabalhador, especialmente a saúde mental.

Já nos espaços de gestão, é importante que os trabalhadores possam opinar e atuar diretamente nas decisões e não apenas ter um assento representativo no órgão, especialmente quando a matéria em discussão é o seu fazer, pois todos são capazes de perceber o que avaliar ser mais adequado quando se trata das suas atividades diárias. Os trabalhadores também podem contribuir para melhorar os processos e fluxos de trabalho diário pois, geralmente, são eles quem têm muito mais experiência naquele fazer do que o gestor. Além disso, a gestão pode realizar estudos de dimensionamento e mapeamento de processos para propor mudanças conforme as necessidades do serviço.

Além disso, as instituições devem promover ações que estimulem estudos voltados para os problemas da sociedade com a intenção de resolvê-los, sempre que possível, por meio da extensão universitária e com o envolvimento da sociedade. Inclusive, esta pode ser uma forma de dar mais visibilidade para o trabalho dos professores pesquisadores, dos bolsistas e dos voluntários, que contribuem bastante para o avanço da ciência e para desenvolver soluções para as mazelas sociais.

Por último, considerando os estudantes como futuros profissionais, promover um efetivo acompanhamento de egressos pode resultar uma melhor interação da

universidade com o mundo do trabalho, bem como contribuir para a retroalimentação do sistema universitário com informações relevantes para a formação profissional e para a emancipação dos sujeitos como agentes de transformação social.

Esta diretriz tem potencial para motivar e promover melhoria na produtividade dos trabalhadores, docentes e gestores, otimizar os processos de trabalho, instigar a resolução de problemas da sociedade nas mais diversas áreas, e manter o vínculo do estudante com a universidade mesmo após a conclusão do seu curso.

4.3.3 Direitos dos estudantes

A Constituição Federal Brasileira coloca a educação como um direito de todos, sendo dever da família e do Estado, em colaboração com a sociedade, promovê-la e incentivá-la com qualidade, igualdade de acesso e permanência, liberdade de ensino, pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas (BRASIL, 1988). Por isso, o Direitos dos estudantes é uma importante diretriz para os estudantes. Além dos direitos legais, as universidades possuem aqueles expressos em seus regulamentos, estatuto, regimento e demais regramentos internos. Neste sentido, as universidades precisam, por meio do diálogo e da comunicação, incentivar que os estudantes conheçam esses direitos. Além disso, elas devem assegurar que eles sejam cumpridos em todas as etapas de formação do estudante, desde o ingresso até a conclusão do curso.

Golz; Graumann; Whybra (2019) e Hardiyanto (2020) corroboram com esta diretriz quando indicam a necessidade de a humanização ser orientada para valores humanos, comunicação e diálogo. Além destes autores, White, P. (1991) enfatiza a necessidade de criar vínculos de confiança tanto no âmbito pessoal quanto social dentro da sociedade, destacando o papel fundamental das escolas nesta tarefa. A autora argumenta que, ao promover a humanização e democratização do ambiente escolar, transformando a relação entre professores e estudantes para uma relação baseada em cooperação, compreensão e confiança recíproca, as escolas podem fazer uma contribuição significativa para atender a essa necessidade. Esta relação de confiança pode ser alcançada ao estimular que os estudantes conheçam seus direitos assim como garantir que eles sejam cumpridos.

A partir do momento que o estudante ingressa na universidade, ele deve receber continuamente todas as informações necessárias para que ele possa aproveitar tudo que a universidade tem para lhe oferecer. Informações sobre quais auxílios estudantis a instituição dispõe, quais recursos tecnológicos ele pode ter acesso, o que a biblioteca e os laboratórios têm para lhe oferecer, possibilidade de apoio psicopedagógico, quais tipos de requerimentos o estudante pode solicitar (aproveitamento e dispensa de estudos, trancamento/suspensão de curso, mobilidade acadêmica, transferência etc.), a participação nas organizações estudantis, a acessibilidade para os estudantes com deficiência e necessidades educacionais especiais, e quaisquer outros benefícios previstos nas normas internas da instituição.

A universidade pode disponibilizar estas informações por meio de cartilhas, manuais, site institucional além do diálogo. A linguagem deve ser acessível, evitando termos complicados e expressões que dificultem o entendimento.

O ambiente também deve ser pensado para favorecer o atendimento desses direitos, especialmente para os estudantes com deficiência e necessidades educacionais especiais: rampas de acesso, toldos, elevadores, instalações sanitárias, salas de aulas (e material didático) adaptados, bem como todo o suporte necessário para que a inclusão se efetive nos espaços universitários.

O estudante deve ser protagonista de seus direitos, por isso, sempre que possível, ele deve ser ouvido para embasar as decisões da gestão como, por exemplo, sobre a oferta de disciplinas, o turno de oferta do curso e a oferta de novos cursos.

Com esta diretriz, o estudante poderá se sentir empoderado no ambiente universitário. Ele saberá onde encontrar o que precisa e como solicitar e cobrar seus direitos, preservando e melhorando seu sentimento de pertencimento à universidade. Isto também poderá aumentar a participação estudantil nos espaços decisórios da gestão e nas coletividades organizadas pelos estudantes, tais como os centros acadêmicos e diretório central dos estudantes. Além disso, conhecendo seus direitos, o estudante poderá buscar soluções disponíveis para solucionar suas dificuldades ao invés de simplesmente desistir ou abandonar o curso e, claro, poderá melhorar seu desempenho acadêmico e reduzir a retenção estudantil.

4.3.4 Inclusão e desenvolvimento social

A quarta diretriz pode ser denominada de Inclusão e desenvolvimento social. Sua intencionalidade é de que as atividades de ensino, pesquisa e extensão, indissociáveis, sejam direcionadas para além do espaço acadêmico, em especial considerando as peculiaridades do estudante e seus desejos acadêmicos e profissionais. Além disso, é preciso estimular que os produtos gerados a partir destes pilares sejam compartilhados dentro e fora dos espaços da universidade, resultando inclusão e o desenvolvimento social da comunidade.

Segundo Sleutjes (1999), a extensão consiste em utilizar o saber gerado na universidade para abordar e resolver questões concretas enfrentadas pela sociedade. Neste sentido, quando indivíduos se envolvem socialmente em um objetivo específico, eles adquirem um conhecimento significativamente maior em conjunto do que se estivessem trabalhando de forma isolada, reconhecendo e apreciando as habilidades únicas de cada membro do grupo (SOLTIS, 1991). De certa forma, segundo o autor, a inclusão e o desenvolvimento social podem contribuir para o crescimento progressivo do indivíduo e do coletivo.

Além disso, este processo se alinha à ideia de democracia uma vez que a humanização e a democracia compartilham o objetivo de promover o bem-estar e o fortalecimento individual e coletivo, trabalhando juntas para edificar uma comunidade onde todos sejam valorizados com dignidade e respeito, além de terem chances de atingir seu pleno potencial (ERICSON, 1991; SOLTIS, 1991; WHITE, P. 1991; WHITE, J. 1991).

Considerando o pilar do ensino, uma forma de colocar esta diretriz em prática é incentivar que os docentes tragam para a sala de aula exemplos práticos das experiências que os estudantes vivenciam no dia a dia de sua comunidade. Isto irá estreitar os laços do estudante com seus estudos e sua futura profissão, pois ele, desde o início do curso, conseguirá experimentar e visualizar o que ele poderá produzir para a sua comunidade. Já o pilar da pesquisa, uma possibilidade é que os pesquisadores sejam estimulados a dialogar com a comunidade onde a universidade está inserida para buscar soluções para os seus problemas e promover desenvolvimento social. A extensão, por outro lado, tem em sua essência a aplicação

desta diretriz, pois materializa na sociedade o conhecimento produzido na universidade.

Mas, além de produzir mudanças que beneficiam a comunidade onde está inserida, a universidade deve compartilhar seus feitos dentro e fora dos seus espaços, o que pode ser realizado, por exemplo, por meio de eventos acadêmicos, encontros, palestras, publicações científicas, parcerias com entidades locais, divulgação em redes sociais e jornais etc. Compartilhar os resultados produzidos pela universidade é uma forma de mostrar à comunidade a importância que universidade representa ali e sua capacidade de contribuir para o empoderamento do coletivo.

4.3.5 Universidade democrática

Universidade democrática é a última diretriz proposta. Esta diretriz deve promover liberdade de pensamento e de expressão, cooperação, solidariedade, empatia, justiça, dignidade humana, debate democrático e acadêmico qualificado, interação social, e respeito à individualidade, à coletividade e à diversidade social. Para isso, a universidade deve estimular a inclusão de novos sujeitos (atores protagonistas) nos processos de análise e de decisão da instituição, o que requer muito diálogo e comunicação eficaz. As ações da gestão devem ser ampliadas para que se tornem espaços de aprendizado coletivo, de análise dos contextos da universidade e de pactuação de melhorias, sempre envolvendo a extensão, quando possível.

Esta diretriz se alinha ao entendimento sobre humanização e democracia de Ericson (1991), Soltis (1991), White, P. (1991) e White, J. (1991). Para os autores, a visão de humanização associada à democracia envolve esforços para assegurar que todas as pessoas sejam tratadas com dignidade e respeito, tendo chances iguais de desenvolverem-se plenamente dentro de um contexto democrático. Isso engloba a promoção de valores como igualdade, liberdade, e justiça, além de incentivar a participação ativa dos cidadãos nos processos políticos e nas decisões que impactam suas vidas (ERICSON, 1991; SOLTIS, 1991; WHITE, P. 1991; WHITE, J. 1991).

Além destes, Dneprov (1994) aponta que uma sociedade democrática se desenvolve a partir da base de um sistema educacional democrático, o qual oferece

relações democráticas dentro do âmbito educativo, assegurando assim a formação de cidadãos humanizados.

Para ser democrática, a universidade deve promover, em seu ambiente institucional, o acolhimento, liberdade de pensamento e de expressão, cooperação, solidariedade, empatia, justiça, dignidade humana, debate democrático e acadêmico qualificado, interação social, e respeito à individualidade, à coletividade e à diversidade social. O ambiente institucional a que me refiro vai além de apenas o ambiente físico, deve ser considerado o ambiente social, profissional e das relações interpessoais que ocorre entre atores protagonistas.

Nos espaços de gestão, é importante dar voz a todos os atores participantes, incluindo-os nas discussões, análises e decisões sobre os direcionamentos da instituição. Os espaços representativos nos órgãos e conselhos de gestão são muito importantes, mas em se tratando de universidade democrática, é importante incluir e dialogar ainda mais com os atores.

Um exemplo prático desta diretriz seria a gestão abrir espaços de escuta e discussão para, por exemplo, discutir uma reformulação na política de desenvolvimento profissional dos trabalhadores; a oferta de novos cursos; a organização de um grande evento acadêmico entre outras decisões importantes. Outro exemplo seria a criação de grupos de discussão organizados pela gestão para que, coletivamente, os gestores possam discutir e acordar as melhores práticas e decisões de acordo com as necessidades e interesses dos atores protagonistas.

Esta diretriz poderá ter como resultado esperado o aprimoramento das relações interpessoais entre os atores protagonistas assim como ampliar o seu sentimento de pertencimento à instituição. Além disso, ao serem incluídos nos processos de análise, discussão e decisão dos caminhos da universidade, é esperado que estas decisões sigam para a direção que lhes pareça mais adequada, fazendo que se sintam valorizados e motivados.

4.3.6 Diretrizes de humanização interligadas

Para fortalecer a humanização existente na universidade, as diretrizes devem coexistir e, ao mesmo tempo, estarem interligadas e aplicadas, cada uma em seu

contexto, pelos atores protagonistas. A Figura 06 – Diretrizes de humanização aplicadas às universidades – representa os atores protagonistas no cerne da universidade humanizada, envoltos pelas diretrizes de humanização, tudo isto compondo a Universidade humanizada.

Figura 06 – Diretrizes de humanização aplicadas às universidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Entendo que o processo de humanização da universidade deve iniciar com a diretriz de Acolhimento, uma vez que, para aplicar as demais diretrizes, necessariamente precisamos fazer ações de acolhimento (acolher os trabalhadores, professores, estudantes, gestores e a comunidade).

A Universidade democrática também tem suas ramificações nas demais diretrizes pois, para Valorizar o trabalho e trabalhador, é preciso dar oportunidade para que eles se expressem; ao conhecer seus Direitos, os estudantes garantem mais participação nos espaços deliberativos e decisórios; incluir a comunidade nos espaços deliberativos da universidade para, desta forma, ouvi-la e buscar soluções para suas necessidades garante Inclusão e desenvolvimento social; ainda, os espaços democráticos pressupõem o acolhimento dos atores que ali irão discutir e decidir sobre o futuro da universidade.

Ao valorizar o trabalho e os trabalhadores os atores promovem respeito mútuo, solidariedade, empatia e dignidade humana, previstos nas diretrizes Universidade democrática e Acolhimento.

Considerando as pessoas, que ficam no centro de todo o processo, eu espero que, ao praticar ações de humanização, os atores protagonistas consigam se empoderar e se desenvolver, alcançando seu potencial máximo de acordo com suas necessidades, desejos e interesses.

Por fim, as diretrizes de humanização propostas devem ser praticadas em conjunto para que a Universidade Humanizada prospere no contexto universitário. Além disso, todos os atores devem praticar e receber ações de humanização pois eles são protagonistas deste processo. Para reforçar ações de humanização na universidade, a formação dos atores para esta vivência é de fundamental importância, especialmente os gestores, professores e trabalhadores das universidades. Pois, são eles quem estão a construir uma universidade mais humanizada. Por isso, eles devem estar imbuídos das diretrizes e praticá-las diariamente em suas decisões, em suas lições, em suas ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para chegar nas considerações finais, precisei construir, desconstruir e reconstruir muitos entendimentos sobre o processo de humanização nas universidades. Não encontrei exatamente os resultados que esperava encontrar quando iniciei meus estudos para esta dissertação, mas certamente encontrei resultados ainda mais promissores para a gestão universitária.

O tema da humanização, considerando sua organização nas universidades, ainda é pouco discutido, por isso, certamente é preciso avançar e produzir mais estudos a seu respeito. De toda forma, considero que esta dissertação pode representar um pequeno passo para esta discussão.

Para alcançar o objetivo geral de propor diretrizes de humanização para as universidades, foi preciso passar por cada um dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi identificar os principais aspectos de humanização presentes nas universidades. Para perceber como a humanização se apresenta atualmente no contexto das universidades, identifiquei, nos documentos institucionais das universidades estudadas, sete principais aspectos de humanização: Dignidade humana; Desenvolvimento pessoal; Desenvolvimento social; Valorização do trabalhador; Diálogo e comunicação; Inclusão social e extensão universitária; e, Espaços democráticos. Os aspectos foram identificados tendo como base as concepções de humanização apontadas na fundamentação teórica.

O segundo objetivo específico foi apresentar uma concepção de humanização aplicada às universidades. Esta concepção foi elaborada a partir da consolidação das quatro concepções identificadas na fundamentação teórica. Por meio do referencial bibliográfico, identifiquei quatro concepções de humanização que se relacionam com a universidade: Humanização, educação e o desenvolvimento do indivíduo; Humanização e relações transformadoras do trabalho; Humanização, libertação e empoderamento; e, Humanização e democracia. Estas concepções foram muito importantes para a dissertação uma vez que serviram de base para alcançar todos os objetivos do trabalho.

Assim, a concepção de humanização aplicada às universidades pode ser definida como uma ação que promove e prioriza o bem-estar, autonomia, bondade,

liberdade, igualdade, justiça e dignidade dos indivíduos por meio do diálogo, valores e ações, e relações transformadoras. Para tal, é preciso reconhecer e respeitar as características, interesses e necessidades únicas dos diferentes indivíduos e comunidades, e promover a democratização do saber e da cultura. Seu objetivo é construir uma sociedade em que todos sejam tratados com dignidade e respeito, e tenham a oportunidade de alcançar seu potencial máximo, formando profissionais capacitados e cidadãos críticos, conscientes de seus direitos e deveres. Neste processo, os indivíduos são protagonistas e devem primar pelo diálogo, aprendizado mútuo e promoção de novas ideias, concepções e conhecimentos.

O último objetivo propunha estabelecer diretrizes para implementar a humanização no contexto das universidades. A partir dos principais aspectos de humanização identificados no segundo objetivo específico, estabeleci cinco diretrizes para ações de humanização nas universidades: Acolhimento; Valorização do trabalho e do trabalhador; Direitos dos estudantes; Inclusão e desenvolvimento social; e Universidade democrática.

Com estes resultados, acredito ter conseguido instigar o leitor a refletir sobre as transformações relevantes e positivas que a humanização pode produzir no contexto das universidades, especialmente para as pessoas que convivem ali diariamente, interagindo, dialogando, produzindo conhecimento e se transformando. Para a gestão da universidade, estas transformações poderão produzir resultados positivos para alguns problemas que muitas enfrentam, como melhorar a permanência e reduzir a evasão e a retenção estudantil; reduzir afastamentos de saúde relacionados ao trabalho; aprimorar a interação entre os atores protagonistas da universidade; e produzir mais soluções para a sociedade.

Ainda assim, preciso indicar considerações e proposições para continuidade e aprofundamento futuro sobre o tema da pesquisa.

As diretrizes de humanização que estabeleci nesta dissertação poderão servir como base para novos e aprimorados estudos sobre o processo de humanização das universidades. Alguns destes estudos podem servir para verificar se, de fato, estas diretrizes terão capacidade de produzir uma universidade mais humanizada ou ainda, avaliar se os resultados esperados para cada uma delas serão alcançados. Além disso, acredito que estes estudos poderão complementar a organização,

sistematização e execução das diretrizes com outros dispositivos de gestão como, por exemplo, a definição de eixos ou princípios norteadores e uma metodologia própria de organização. O primeiro com a finalidade de direcionar todas as ações de humanização executadas nas universidades, enquanto o segundo tem a finalidade de organizar o processo de humanização para as universidades.

Finalizo reforçando que as diretrizes de humanização para as universidades têm um grande potencial para melhorar o dia a dia destas instituições em vários âmbitos, assim como o de aproximá-la da comunidade onde está inserida. Além disso, os atores protagonistas são os mais beneficiados com sua prática: gestores, docentes, trabalhadores e, especialmente, os estudantes. Mas, para isso, é preciso que todos eles recebam formação, abracem e pratiquem a humanização em seu dia a dia, em suas interações, seus diálogos, seus e-mails, suas decisões. Todos somos seres humanos e todos queremos ser tratados como tal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jacqueline Daniele França de; BARROS, Marta Silene Ferreira; RABAL, Taira Sanches. Formação e ação docente na perspectiva sócio-histórica: um olhar para humanização dos sujeitos na educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 14, n. 1, p.108-122, 2019. Disponível: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/11143> Acesso em: 15 dez. 2022.

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica**, Juiz de Fora – MG, n. 16, jul. – dez. 2016. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/3727396/uma-revis%C3%A3o-sobre-os-princ%C3%ADpios-da-teoria-geral-dos-sistemas.pdf> Acesso em: 18 mar. 2023

BELOSHITSKY, Aleksandr Vladimirovich; BEREZHNAVAY, Irina Fedorovna. Pedagogical conditions for students' personal and professional development at higher education institutions. **Journal of Institute for Educational Research**, Belgrado, Sérvia, vol. 39, n. 2, p. 259-270, 2007. Disponível em <http://www.journals4free.com/link.jsp?l=6280609> Acesso em 07 jan. 2023.

BERNHEIM, Carlos T; CHAUI, Marilena S. **Desafios da Universidade na Sociedade do Conhecimento: cinco anos depois da Conferência sobre ensino superior**. Brasília, DF: UNESCO, 2008.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da Universidade à Commodity: ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado**. São Paulo: Mercado das Letras, 2017

BOLZAN, Doris Pires Vargas; PAPPIS, Lisiane; Dewes, Andiara. Docências e contextos emergentes: arquitetônicas e processo formativos nas licenciaturas. **Revista Eventos Pedagógicos**, Sinop, MT, v. 14, n. 1, 35. ed., p. 91-110, jan. – maio 2023. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/reps/issue/view/595> acesso em 20 fev. 2024.

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

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **HumanizaSUS: Política Nacional de Humanização. A Humanização como Eixo Norteador das Práticas de Atenção e Gestão em Todas as Instâncias do SUS**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2004. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus_2004.pdf Acesso em: 04 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **HumanizaSUS**: documento base para gestores e trabalhadores do SUS. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 4. ed. 2010.

Disponível em:

https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus_documento_gestores_trabalhadores_sus.pdf Acesso em: 04 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. **Política Nacional de Humanização: PNH**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2015. Disponível em:

https://bvsms.saude.gov.br/bvs/folder/politica_nacional_humanizacao_pnh_1ed.pdf

Acesso em: 04 fev. 2023.

CASTRO, Maria das Neves César de. **Afetividade no ensino**: um enfoque humanista. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. 201 f. 1980. Disponível em:

<http://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/48058> Acesso em: 26 jun. 2022.

CHAUÍ, Marilena de Souza. A Universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo - SP, v. 1, n. 24, 2003. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf> Acesso em: 20 ago. 2021.

CANÁVERAL, I. C. P.; SÁ, T. A. O. REUNI: Expansão, segmentação e a determinação institucional do abandono. **EccoS** - Revista científica, São Paulo, n. 44, p. 93-115, set./dez. 2017.

DNEPROV, Eduard G. The reform of education in Russia and state policy in the educational system: background, goals, principles and stages of implementation. **Journal of Education Finance**, vol. 19, n. 4, p. 36-45, spring 1994. Disponível em

<http://www.jstor.org/stable/40703870> Acesso em: 20 nov. 2022.

ERICSON, David P. Humanization, Democracy, and Political Education. **Studies in Philosophy and Education**, Holanda, vol. 11, n. 1, p. 31-43, mar. 1991. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00368402> Acesso em: 10 set. 2022.

EXPERIÊNCIAS do SUS que dá certo: Hospital Municipal Odilon Behrens. Direção/Roteiro: Márcia Medeiros. Belo Horizonte: Ministério da Saúde, 2010.

Documentário. Color. 57min. Apresenta o modelo de gestão e atenção em saúde no Hospital Odilon Behrens de Belo Horizonte - Minas Gerais como experiência exitosa de humanização no SUS segundo as diretrizes da Política Nacional de Humanização. Disponível em <https://redehumanizasus.net/acervo/experiencias-do-sus-que-da-certo-hospital-odilon-behrens/> Acesso em: 24 fev. 2023.

FINCATO, Denise Pires; CARPES, Ataliba Telles. A 5ª revolução (industrial) e a volta à humanidade como elemento de disrupção. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, v. 46, n. 209, p. 105-126, jan./fev. 2020. Disponível em:

<https://bd.tjdft.jus.br/jspui/handle/tjdft/45796> Acesso em 20 mar. 2023.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 34. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Paz e Terra, 2011a.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 50. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 2011b.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLZ, Reinhard; GRAUMANN, Olga; WHYBRA, David. The Humanization of Education: Some Major Contemporary Challenges for an Innovative Concept. **International Dialogues on Education**, Alemanha, v. 6. N. 2, p. 30-42, 2019. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1245201.pdf> Acesso em: 15 dez. 2022.

GÜNEY, Barcu G.; SEKER, Hayati. The Use of History of Science as a Cultural Tool to Promote Students' Empathy with the Culture of Science. **Educational Sciences: Theory & Practice**, vol. 12, n. 1, p. 533-539, winter 2012. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ978457.pdf> Acesso em 15 dez. 2022.

HOSPITAL Metropolitano Odilon Behrens. Belo Horizonte, [2021?] Apresenta o Hospital Metropolitano Odilon Behrens e sua história. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/hospital-metropolitano-odilon-behrens> Acesso em 24 fev. 2023.

JEFFREY, Debora Cristina. **Humanização e qualidade de ensino**. Uma estratégia (de) política educacional para educar o cidadão. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 261 f. 2001. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/252310> Acesso em: 20 ago. 2022.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Editora Intersaberes, Curitiba, 2012.

KOHLI, Wendy. Humanizing education in the Soviet Union: A plea for caution in these postmodern times. **Studies in Philosophy and Education**, Holanda, vol. 11, n. 1, p. 51-63, mar. 1991. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00368404> Acesso em: 10 set. 2022.

KRAEMER, M. E. P. O ensino universitário e o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica Com Scientia Ambiental**, Curitiba - PR, v. 2, 2006. Disponível em: http://www.comscientia-nimad.ufpr.br/2006/02/acervo_cientifico/outros_artigos/artigo_maria_elizabeth.pdf Acesso em 20 ago. 2021.

LIMA, P. G. Ações afirmativas e universidade no Brasil. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 10, n. 39, p. 267-285, 2012. Disponível em:

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639730> Acesso em: 15 dez. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 330 f. 2002. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84179> Acesso em: 28 jan. 2023.

MENDONÇA, Nelino José Azevedo de. **A humanização na pedagogia de Paulo Freire**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 168 f. 2006. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4507> Acesso em: 27 jun. 2022.

MEYER JÚNIOR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Rev. Alcance**, UNIVALI, v. 12, n. 3, p. 373-389, set.-dez. 2005. Disponível em:

<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236> Acesso em: 15 jul. 2022.

MONEGO, Emilia; SCHWERTZ, Fabio Lopes; MEDEIROS, Fernanda dos Santos; BARROS, Juliano Carvalho; MACHADO, Maike Stredr Ferreira; SILVA, Rodrigo Donizeti. Teorias da administração e das relações humanas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, [S. l.], v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882> Acesso em: 15 mar. 2023.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. A escola de relações humanas. In. MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011. cap. 2, p. 43-93.

MOTTA, Fernando C. Prestes. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, n. 1, p. 17-33, jan. 1971. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/LC3g5RvC3LZtzCwGnRTBnZC/?lang=pt> Acesso em: 15 mar. 2023.

OLIVEIRA MARQUES, Victor Hugo de. Docência e gestão: gestão democrática e gestão empresarial participativa. **Interfaces Científicas - Educação**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 223–237, 2021. Disponível em:

<https://periodicos.set.edu.br/educacao/article/view/4248> Acesso em: 25 fev. 2023.

PEREIRA, Salézio Antônio. **Os cursos noturnos da Universidade Federal do Paraná, enquanto motivação de demanda**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 116 f. 1992. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/68388> Acesso em: 27 jun. 2022.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427> Acesso em: 18 mar2023.

PIVATTO, Pergentino Stefano, Visão de homem na educação e o problema da humanização. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 30, n. 2, 23 ago. 2007. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/562> Acesso em: 1 set. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. *E-book*. Novo Hamburgo – RS, Universidade Feevale, 2013

PUC-RIO. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Conselho de Ensino e Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. **Plano de desenvolvimento institucional** (PDI-PUC-Rio). Rio de Janeiro, [s.n.], 2018. Disponível em: https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/plano_de_desenvolvimento_institucional.pdf Acesso em: 23 ago. 2023.

PUSSIARELI, Danielle Alves Fortuna. O processo evolutivo da administração e a importância das organizações na valorização das pessoas. **Conhecendo Online**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: <https://conhecendoonline.emnuvens.com.br/revista/article/view/8> Acesso em: 20 mar. 2024.

ROUX, Cornelia; BECKER, Anne Becker. Humanising Higher Education in South Africa through Dialogue as Praxis. **Educational Research for Social Change**, Porto Elizabeth, África do Sul, v. 5, n. 1, p. 131-143, abr. 2016. Disponível em: http://ersc.nmmu.ac.za/view_edition.php?v=5&n=1# Acesso em: 15 dez. 2022.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. São Paulo: Cortez, 2004.

SANTOS, G.; FREITAS, L. O. Ensino superior público brasileiro: acesso e permanência no contexto de expansão. **Argumentum**, Vitória (ES), v. 6, n.2, p. 182-200, jul./dez. 2014.

SANTOS, Karine da Silva; RIBEIRO, Mara Cristina; QUEIROGA, Danlyne Eduarda Ulisses de; SILVA, Ivisson Alexandre Pereira; FERREIRA, Sonia Maria Soares. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 2, p. 655–664, fev. 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csc/a/kvr3D7Q3vsYjrFGLNprpttS/?lang=pt> Acesso em: 20 mar. 2023.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHAPOSHNIKOVA, Tatiana Leonidovna; ROMANOVA, Marina Leonidovna; TARASENKO, Natalia Aleksandrovna. Conditions to Inculcate Tolerance in Students. **Life Science Journal**, vol. 10, n.11s, p. 325-330, 2013. Disponível em: http://www.lifesciencesite.com/lj/life1011s/060_21374life1011s_325_330.pdf Acesso em: 15 dez. 2022.

SLEUTJES, Maria Helena Silva Costa. Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 33, n. 3, p. 99 a 101, 1999. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7639> Acesso em: 24 fev. 2023.

SOLTIS, Jonas F. Humanizing education: Dewey's concepts of a democratic society and purpose in education revisited. **Studies in Philosophy and Education**, Holanda, vol. 11, n. 1, p. 89-92, mar. 1991. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00368406> Acesso em: 10 set. 2022.

SUTO, Cleuma Sueli Santos; PAIVA, Mirian Santos; PORCINO, Carle; SILVA, Dejenane de Oliveira; OLIVEIRA, Jeane Freitas; COELHO, Edméia Almeida Coelho. Análise de dados em pesquisa qualitativa: aspectos relacionados a triangulação de resultados. **Revista Enfermagem Contemporânea**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 241–251, 2021. DOI: 10.17267/2317-3378rec.v10i2.3863. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/enfermagem/article/view/3863> Acesso em: 18 mar. 2023.

SOUZA, Leonardo Paulo de; OLIVEIRA, Adalton; CALVO, Emanuel Alves. Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor. **Etic-encontro de iniciação científica**, v. 8, n. 8, 2012. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/3920> Acesso em: 18 mar. 2023.

UFFS. Universidade Federal da Fronteira Sul. **Relato Integrado 2021**. Chapecó: Diretoria de Planejamento da Pró-Reitoria de Planejamento da UFFS. 2022. 133 p. Relatório.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023**. Belo Horizonte, [s.n.], 2018. Disponível em: https://ufmg.br/storage/c/e/c/9/cec964e64ae9ba1b073e4c169c50165f_15525812888029_1368629454.pdf Acesso em: 23 ago. 2023.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. Comissão Permanente de Saúde Mental. **Diretrizes institucionais para os núcleos de acolhimento na UFMG**. Belo

Horizonte, [s.n.], 2022. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2022/11/Diretrizes-Nucleos-de-Acolhimento-e-Escuta-15set2022.pdf>
Acesso em: 23 ago. 2023.

UFS. Universidade Federal de Sergipe. Comissão Geral e Executiva. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2021-2025**. São Cristóvão, [s.n.], 2. ed, 2021. Disponível em: https://pdi.ufs.br/uploads/page_attach/path/16993/PDI_2021-2025_-_2a_Edicao-2022_para_site.pdf Acesso em: 23 ago. 2023.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Comitê do PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2020: Construa o futuro da UFRGS**. Porto Alegre, [s.n.], 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2020/05/PDI-2016-2026.pdf> Acesso em: 23 ago. 2023.

UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Conselho Universitário. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Rio de Janeiro, [s.n.], 2021. Disponível em: <https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2023/10/Planejamento-Estrategico-Institucional.pdf> Acesso em: 23 ago. 2023.

UNESP. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Comissão Permanente de Gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. São Paulo, [s.n.], 2022. Disponível em: <https://www2.unesp.br/Home/pdi20750/pdi-unesp-2022---2026-versao2023.pdf>
Acesso em: 23 ago. 2023.

UNESP. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Conselho Universitário. **Resolução UNESP nº 21**, de 21 de fevereiro de 1989. Aprova o Estatuto da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. São Paulo, [s.n.], 1989. Disponível em: <https://www2.unesp.br/Home/secgeral/estatuto-consolidado-julho-2023.pdf> Acesso em: 23 ago. 2023.

UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas. Coordenadoria Geral da Universidade. **PLANES – Planejamento estratégico 2021-2025**. Campinas, [s.n.], 2020. Disponível em: https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2021_2025.pdf
Acesso em: 23 ago. 2023.

UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas. Governo do Estado de São Paulo. Regimento Geral da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, [s.n.], 2022. Disponível em: <https://downloads.sg.unicamp.br/?t=5bfbe908bd530d5c43f99eb09d2d37e4&f=2db7456fd9ef8d40bc1891d21ffa1ee> Acesso em: 23 ago. 2023.

UNIFESP. Universidade Federal de São Paulo. **Plano de Desenvolvimento Institucional UNIFESP: PDI 2011-2025**: São Paulo, [s.n.], v. 1-3, 2021. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/sumario-executivo> Acesso em: 23 ago. 2023.

UNIFESP. Universidade Federal de São Paulo. Conselho Universitário. **Resolução nº 183**, de 18 de junho de 2020. Dispõe sobre o texto final do Estatuto da Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, [s.n.], 2020. Disponível em: <https://www.unifesp.br/institucional/institucionalsub/estatuto-e-regimento-institucional> Acesso em: 23 ago. 2023.

USP. Universidade de São Paulo. Comissão Permanente de Avaliação. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2017**. São Paulo, [s.n.], 2012a. Disponível em: <http://www6.usp.br/wp-content/uploads/PDI-VIIEncontro.pdf> Acesso em: 23 ago. 2023.

USP. Universidade de São Paulo. Reitoria. **Resolução nº 4871**, de 22 de outubro de 2001. Aprova o Código de Ética da Universidade de São Paulo. São Paulo, [s.n.], 2012b. Disponível em: <https://leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-4871-de-22-de-outubro-de-2001> Acesso em: 23 ago. 2023.

VITKOVSKI, Amanda Luiza; de Abreu Miranda, Aline; Canto, Ana Paula Moro; Rodrigues, Brenda Gabriele Ribas; Dias, Luana Carolina. Gestão de pessoas, valorização e reconhecimento: estudo de caso em uma franquia do ramo farmacêutico. **Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria**, São José dos Pinhais, vol. 1, n. 2, p. 406-427, fev. 2021. Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/529> Acesso em 20 mar. 2024.

WHITE, John. Humanisation and Education: Issues for School Reform. **Studies in Philosophy and Education**, Holanda, vol. 11, n. 1, p. 3-9, mar. 1991. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00368399> Acesso em: 10 set. 2022.

WHITE, Patricia. Humanisation, democracy and trust: The democratisation of the school ethos. **Studies in Philosophy and Education**, Holanda, vol. 11, n. 1, p. 11-16, mar. 1991. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00368400> Acesso em: 10 set. 2022.