



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Bernardo Elizandro da Silva Junior

**Estratégias de Integração Social para ampliar a humanização na gestão da
Faculdade Católica de Santa Catarina - FACASC**

Florianópolis
2025

Bernardo Elizandro da Silva Junior

**Estratégias de Integração Social para ampliar a humanização na gestão da
Faculdade Católica de Santa Catarina - FACASC**

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

Orientador(a): Prof. Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.

Florianópolis
2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

\Junior, Bernardo Elizandro da Silva
Estratégias de Integração Social para ampliar a
humanização na gestão da Faculdade Católica de Santa
Catarina - FACASC / Bernardo Elizandro da Silva \Junior ;
orientador, Júlio Eduardo Ornelas Silva, 2025.
77 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Estratégias . 3.
Integração Social. 4. Gestão Universitária. 5. Humanização.
I. Silva, Júlio Eduardo Ornelas. II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Bernardo Elizandro da Silva Junior

**Estratégias de Integração Social para ampliar a humanização na gestão da
Faculdade Católica de Santa Catarina - FACASC**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 26 de agosto de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Kelvin Borges Konz, Dr.
Instituição Faculdade Católica de Santa Catarina

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

Prof. Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2025.

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo analisar estratégias de integração social que contribuam para a ampliação da humanização na gestão da Faculdade Católica de Santa Catarina (FACASC). Para isso, investigou-se o relacionamento interpessoal entre os envolvidos na gestão da instituição, bem como os principais fatores organizacionais que impactam essa integração social, apresentando estratégias capazes de intensificar a humanização na administração de instituições de ensino superior. Com base em uma sólida fundamentação teórica, foram observados princípios e conceitos pertinentes à gestão universitária e à gestão de pessoas, abrangendo teorias sobre administração, estratégia, gestão de instituições de ensino superior, qualidade de vida no trabalho (QVT), integração social e antropologia. A metodologia adotada consistiu em uma abordagem qualitativa, envolvendo pesquisa bibliográfica e documental; quanto aos objetivos, a pesquisa foi de natureza exploratória, descritiva e analítica; em relação à aplicação, caracterizou-se como aplicada. A população-alvo foi a própria instituição FACASC, tendo como sujeitos seus dirigentes e os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, questionários e da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os dados foram organizados em planilhas do Google Forms e, em seguida, comparados. Os resultados e discussões demonstraram que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, a saber, a análise de estratégias de integração social para ampliar a humanização na gestão da FACASC. Por fim, nas considerações finais, confirmou-se o alcance do objetivo proposto, além do estabelecimento de uma base sólida para futuras investigações na área de gestão universitária, contribuindo para a formação de gestores universitários mais atentos às questões de integração social e humanização no ambiente acadêmico.

Palavras-chave: gestão universitária; integração social; humanização.

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyze social integration strategies that contribute to the expansion of humanization in the management of the Catholic Faculty of Santa Catarina (FACASC). To this end, it investigated the interpersonal relationships among those involved in the institution's management, as well as the main organizational factors that affect this social integration, presenting strategies capable of intensifying humanization in the administration of higher education institutions. Based on a solid theoretical framework, principles and concepts related to university management and people management were examined, encompassing theories on administration, strategy, higher education management, quality of work life (QWL), social integration, and anthropology. The methodology adopted consisted of a qualitative approach, involving bibliographical and documentary research; regarding its objectives, the study was exploratory, descriptive, and analytical in nature; in terms of application, it was characterized as applied research. The target population was the FACASC institution itself, with its leaders and members of the Internal Evaluation Committee (CPA) as the subjects. Data collection was carried out through interviews, questionnaires, and analysis of the Institutional Development Plan (PDI). The data were organized into Google Forms spreadsheets and subsequently compared. The results and discussions demonstrated that the objective of this research was achieved, namely, the analysis of social integration strategies to enhance humanization in FACASC's management. Finally, the concluding remarks confirmed the achievement of the proposed objective, as well as the establishment of a solid basis for future research in the field of university management, contributing to the training of university managers who are more attentive to issues of social integration and humanization in the academic environment.

Keywords: university management; social integration; humanization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis organizacionais.....	16
Figura 2: Sistema de gestão de pessoas.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Oito categorias de influência na QTV.....	34
Quadro 2: Categorias de Análise.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPA	Comissão Própria de Avaliação
EAD	Ensino a Distância
FACASC	Faculdade Católica de Santa Catarina
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
UAB	Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	14
2.1.1 Administração	14
2.1.2 Estratégia	18
2.1.3 Gestão de Instituições de Educação Superior	20
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	26
2.2.1 Conceitos / Definições	26
2.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho – QVT	30
2.2.3 Integração Social	35
2.2.4 Antropologia e a Concepção do Ser Humano	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO.....	42
3.2 POPULAÇÃO/SUJEITOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	44
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	47
3.4 LIMITAÇÕES	49
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	50
4.1 FACULDADE CATÓLICA DE SANTA CATARINA – FACASC.....	50
4.2 RELACIONAMENTO HUMANO ENTRE AS PESSOAS ENVOLVIDAS NA GESTÃO DA FACASC	52
4.3 FATORES INFLUENTES NA INTEGRAÇÃO SOCIAL DA FACASC.....	57
4.4 APRESENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL QUE PODEM POTENCIALIZAR A HUMANIZAÇÃO NA GESTÃO DE FACULDADES.....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	74
APÊNDICE B – ENTREVISTA DE PESQUISA	75
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	76

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o ser humano é o elemento mais importante – e também o mais complexo – dentro das organizações. As pessoas opinam, interagem e expressam suas ideias e sentimentos, os quais podem contribuir ou prejudicar o alcance dos objetivos da instituição à qual pertencem. Cada indivíduo inserido no ambiente organizacional carrega consigo sonhos, desejos, aptidões, sentimentos, caráter e valores, acompanhados de aspectos positivos e negativos adquiridos ao longo da vida.

As teorias abordadas neste estudo favorecem uma formação humana integral, a qual propõe superar a histórica divisão social do trabalho entre a ação de executar e a ação de pensar, dirigir ou planejar” (Ramos, 2014, p.84).

Este estudo tem como objetivo demonstrar que a elaboração de estratégias de Integração Social contribui efetivamente para a ampliação da humanização na gestão da Faculdade Católica de Santa Catarina - FACASC, visando à satisfação e ao melhor desempenho no ambiente de trabalho.

O aprimoramento acerca dos estudos, práticas e estratégias voltadas à integração social busca promover a autoestima dos colaboradores e, conseqüentemente, o bom desempenho de suas atividades, alinhando-se à missão, visão e valores da instituição.

Desta forma, a integração social no trabalho revela-se essencial para a criação de um ambiente organizacional favorável, capaz de promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o alcance dos objetivos institucionais.

Cabe destacar que há de estratégias e critérios para o estabelecimento da QVT, os quais serão discutidos neste estudo, evidenciando a importância de uma análise criteriosa desses aspectos na esfera administrativa. Tal abordagem insere-se no campo da gestão de pessoas e na linha de pesquisa relacionada a análises, modelos e técnicas em gestão universitária.

Na fundamentação teórica, são considerados princípios e conceitos relativos à administração, gestão acadêmica, gestão de pessoas, integração social, QVT, estratégias e antropologia, que servem de suporte para uma melhor compreensão do tema.

Como procedimentos metodológicos, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, documental e aplicada, combinando tais métodos para a coleta e a interpretação dos dados. (Birochi, 2017).

Os conceitos metodológicos são ilustrados por meio da descrição de pesquisas reais, destacando problemas, hipóteses e variáveis. Ressalta-se que a ciência não pode oferecer respostas a questões de engenharia e valor porque não pode testar tais proposições e mostrar sua correção ou incorreção. Isto em virtude de que proposições de engenharia e valor não são cientificamente testados e se assim o cientista fizer, ele desviará de seu papel. É neste sentido que a ciência é neutra (Kerlinger, 2007).

Sobre a construção científica, de modo particular no que tange à demarcação científica, Demo (2009) exorta-nos a evitar dois extremos: de um lado o dogmatismo, que admite coisas indiscutíveis e de outro o relativismo, que subjetiviza tudo ao nível de caprichos particulares. A demarcação consiste justamente em separar o que é científico do que não é.

O autor também destaca as ciências sociais ligadas à originalidade como critério de grande importância e chama a atenção para os limites da demarcação científica, salientando o dogmatismo e o relativismo, acerca dos quais se deve evitar o excesso de divergência e de consenso, ambos prejudiciais à ciência.

Segundo Demo (2009), o maior desafio da ciência não está no método, mas sim na realidade. A realidade social é um processo histórico em seu pleno sentido com base em alguns critérios internos – como coerência, consistência, originalidade e observação – e externos, como a intersubjetividade (comparação crítica, divulgação, reconhecimento generalizado). A metodologia, portanto, deve ser um exercício de neutralidade, visando à objetividade.

Tem-se como pergunta norteadora do problema de pesquisa a seguinte: de que forma a integração social pode contribuir para uma maior humanização da gestão da FACASC?

Espera-se que os docentes promovam uma educação voltada à superação do modelo de desenvolvimento socioeconômico vigente, onde a pessoa humana deve prevalecer sobre o fortalecimento das relações de mercado e da economia (Moura, 2008). Esse é um dos maiores desafios de uma educação que vise abranger todas as dimensões do ser humano.

A motivação para a escolha do objeto de estudo surgiu do fato de o pesquisador ter um filho matriculado na FACASC, pertencendo assim ao quadro de estudantes dessa Faculdade e, ao acompanhar o processo educativo nesta perspectiva, perceber a importância desta instituição para a estruturação de uma sociedade mais justa e

solidária. Torna-se importante trazer brevemente alguns pontos referentes ao local da pesquisa.

A Faculdade Católica de Santa Catarina - FACASC é uma Instituição de Ensino Superior credenciada pelo Ministério da Educação e Cultura desde 30 de dezembro de 2011, com curso de graduação em Teologia (bacharelado) autorizado em 24 de janeiro de 2012. Logo após tais atos autorizativos, o Diretor Geral da FACASC instituiu a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e nomeou os membros desta, conforme previsto pelo Regimento Interno da IES.

A entidade concebe seus princípios pedagógicos na ação educativa levando em conta a visão cristã do ser humano e do seu papel no mundo e na história. A partir desta concepção, entende que as atividades de ensino, de iniciação à pesquisa, de extensão e de ação comunitária e cultural devem ser desenvolvidas por meio de processos interativos e interdisciplinares de produção, de transmissão, de mediação e de aplicação de conhecimentos.

Em consideração aos valores essenciais da vida e da promoção da dignidade humana, a FACASC promove a formação continuada da comunidade acadêmica por meio de ações interativas corresponsáveis, de modo a incentivar a competência profissional, a confiança mútua, a solidariedade cristã e a inserção social no contexto catarinense.

A instituição tem como missão promover o ensino, pesquisa e extensão fundamentados nos princípios cristãos e valores éticos, para formar integralmente cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade justa e fraterna; sua visão consiste em ser uma instituição de referência no ensino superior, na área das ciências teológicas, em âmbito local e estadual, e tem como valores o diálogo entre fé e razão, abertura ecumênica e diálogo inter-religioso, comprometimento com a cultura e o meio ambiente, promoção humana e inclusão social e vivência da ética, da justiça e da solidariedade.

Por sua vez, este estudo pretende colaborar com pesquisas futuras sobre o tema na esfera da gestão universitária, a fim de que esta possa desenvolver-se técnica e humanamente para o alcance efetivo de suas metas, por meio da criação de um ambiente organizacional mais favorável e humanizado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar estratégias de integração social que contribuam para a ampliação da humanização na gestão da FACASC.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar o relacionamento humano entre as pessoas envolvidas na gestão da FACASC;
- b) Identificar os principais fatores organizacionais que influenciam na integração social da FACASC;
- c) Apresentar estratégias de integração social que podem potencializar a humanização na gestão de Faculdades.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em um mundo globalizado, frenético e informatizado, onde as pessoas são chamadas a desempenharem as suas funções com mais intensidade e aprimoramento, estratégias de integração social tornam-se um mecanismo favorável e eficaz para o desenvolvimento humano e organizacional.

A escolha deste tema justifica-se por ser essencial a toda instituição que tenha como objetivo a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade dos seus trabalhadores, bem como a implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Por outro lado, também é significativo pela necessidade de ampliar o entendimento a respeito do objeto de investigação que possibilite ao gestor uma formação humana ao mesmo tempo como sujeito e agente do seu processo formativo, o quanto ele se desenvolve e se integra socialmente na gestão.

Conseqüentemente, a importância de estratégias de integração social se faz necessária para criar um ambiente favorável no contexto administrativo da Faculdade Católica de Santa Catarina – FACASC, a fim de promover o bem-estar dos indivíduos por meio da humanização da gestão universitária.

Este estudo tem como importância auxiliar os gestores da FACASC a desenvolverem seus papéis e atingirem seus objetivos, em um clima organizacional adequado e satisfatório. Este auxílio possui uma valiosa contribuição para a humanização no âmbito da gestão universitária com a realização da integração social entre todas as pessoas envolvidas no âmbito administrativo da instituição.

No que tange à originalidade desta pesquisa, ao buscar-se por pesquisas sobre essa temática em bases de artigos científicos como o Google acadêmico, Scielo e Scopus, verificou-se que ainda não foram realizados estudos sobre estratégias de integração social para a ampliação da humanização na gestão da FACASC.

Referente à viabilidade desta pesquisa com relação ao acesso do pesquisador aos documentos e às dependências da FACASC, teve-se uma ampla e acolhedora recepção para que a condução dos trabalhos fosse possível. No que tange à questão orçamentária, não houve custos por parte do pesquisador durante a realização desta pesquisa em virtude do local de sua moradia ficar próximo à FACASC.

As experiências e os desafios que esta pesquisa proporcionou, auxiliarão ainda mais no desenvolvimento administrativo e humano para todos os envolvidos na gestão da FACASC, por meio de diversas conversas e troca de ideias baseadas no descobrimento de novos conceitos e saberes que o estudo científico oferece, demonstrando o potencial da mudança de olhar sobre o objeto de investigação.

Analisando-se a pesquisa realizada, percebe-se o vasto campo de estudo que ainda precisa ser desbravado e discutido sobre o tema. Constatou-se também que há uma ênfase na importância de uma formação humana integral na área da gestão universitária, além de contribuir para o fortalecimento de uma educação holística e permanente para com as atividades dos docentes, gestores e estudantes, fomentando estratégias didático-pedagógicas que levem o discente à reflexão e ao aprendizado crítico sobre a importância da integração social no âmbito universitário. Torna-se relevante a construção do conhecimento dentro do local de investigação, considerando o referencial teórico e o enfoque da estrutura metodológica, diante de um tema emergente no contexto acadêmico.

Consciente da relevância do referido estudo, espera-se que os resultados alcançados fomentem novas pesquisas sobre estratégias de integração social para o alcance da humanização na Administração Universitária. Mediante as questões abordadas, justifica-se a necessidade da realização desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será fundamentado o estudo abordando-se conceitos de vários autores no que tange à administração, gestão universitária, gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho - QVT, estratégia, integração social e antropologia, de acordo com as respectivas áreas mencionadas. É o que veremos a seguir, iniciando pela gestão universitária.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

2.1.1 Administração

A administração é essencial em todas as áreas da vida. Ela determina as diretrizes e procedimentos que devem ser seguidas por quem administra. Fornece instrumentos de auxílio a todo gestor nas suas mais variadas funções em gerenciar recursos. Segundo Procópio (2021) administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos, ou seja, é um processo de tomada de decisões. Esse processo é realizado por meio dos indivíduos que trabalham na organização, pois administrar é obter resultados por meio de pessoas, ou seja, é o ato de trabalhar com pessoas para realizar os objetivos da organização e de seus membros (Lacombe, 2017).

Consoante Junior (2010), gestão é a arte de conduzir um projeto ao seu objetivo final dentro dos recursos e tempo disponíveis. Acredita-se que seja um conjunto de fatores que leva a uma boa gestão, mas de todos esses fatores, talvez o mais importante seja a habilidade do líder para formar uma equipe competente.

Em conformidade com Nogueira (2024) no âmbito profissional, o gestor se diferencia em relação a outras carreiras como médicos, químicos, advogados, entre outros por ser generalista, já que precisa possuir conhecimentos abrangentes que abarcam diversas áreas. Ao realizar escolhas relacionadas aos setores financeiro, de recursos humanos, marketing, produção, tecnologia e jurídico, precisa primordialmente considerar que a maneira como uma pessoa age, suas responsabilidades, habilidades, competências e personalidade terão influência direta sobre os resultados, tanto internos quanto externos. É essencial lembrar que não há uma abordagem única ou padrão em relação às decisões tomadas pelo gestor em sua instituição.

A Teoria Clássica, desenvolvida por Fayol na Europa, dedicou seus estudos em relação às estruturas organizacionais, em especial a forma como os departamentos e os setores funcionavam e como era a relação entre eles. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais (Matos, 2016).

Sendo assim, “gestão é um conjunto de atividades que define, obtém, combina e coordena os recursos de uma organização em direção a objetivos definidos” (Junior, 2010, p. 1).

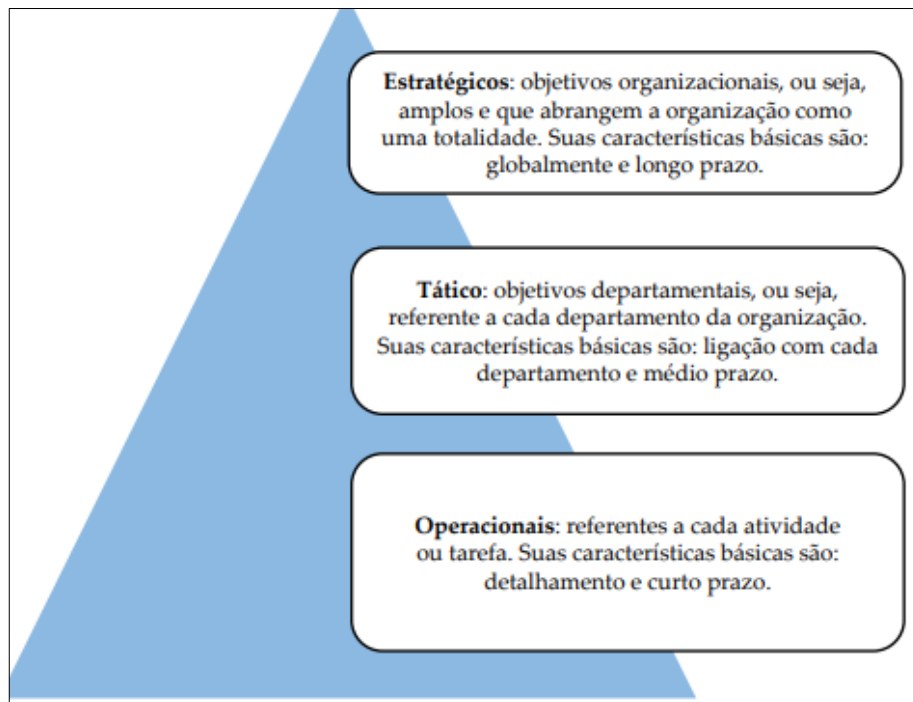
Administrar é um processo dinâmico e contínuo, em que decisões são tomadas a todo momento e, subsequentemente, executadas, visando proporcionar a eficácia e eficiência administrativas (Matos, 2016). Fundamentado nisto, Fayol apresenta as funções do administrador como sendo:

- Prever: antever o futuro e planejar as ações para atingir.
- Organizar: envolver as pessoas e os processos de forma organizada.
- Comandar: informar e orientar as pessoas.
- Coordenar: liderar todos os processos e pessoas da empresa.
- Controlar: acompanhar para que tudo ocorra conforme previsto.

Este estudo concentra-se na função administrativa de comandar, também referida como liderar e realizar os processos ou atividades mediante o uso dos recursos humanos, que possui proximidade com a gestão de pessoas ao tratar de dirigir e liderar indivíduos (Guillard, 2023).

Neste nível estratégico – foco deste trabalho, especialmente no contexto acadêmico –, as decisões abrangem toda a organização, e a longo prazo, seja na administração privada, pública ou acadêmica, a qual é foco de observação neste estudo (Matos, 2016). Nota-se que no nível da base da pirâmide se encontram os aspectos operacionais; no nível intermediário estão os aspectos táticos; e no nível superior estão os aspectos estratégicos. O autor trata da teoria sobre os níveis existentes nas organizações com a ilustração da pirâmide, na figura 1, a seguir.

Figura 1: Níveis organizacionais



Fonte: Richter e Vicenzi (2016, p. 58).

A hierarquia passa por constantes mudanças e atualizações por parte dos gestores, que, conforme suas necessidades, contemplam e preenchem os aspectos apresentados. Iniciam pelos pontos mais relevantes, considerando o tempo disponível e a proposta adotada, que pode ser de curto, médio ou longo prazo (Guillard, 2023).

No nível estratégico, os objetivos organizacionais são amplos e abrangem a organização como um todo. Suas características básicas são o enfoque global e o longo prazo. A proposta da hierarquia de objetivos contempla os aspectos estratégicos, pensados a partir de uma visão sistêmica da organização, envolvendo metas e indicadores de longo prazo (Guillard, 2023).

A administração no ambiente acadêmico também se apoia no plano estratégico para o alcance das metas estabelecidas, pois o ato de administrar evidencia o processo de dirigir ações para o alcance de objetivos (Paiva, 2011).

O papel do gestor universitário é gerenciar o funcionamento da instituição acadêmica. No entanto, ele não trabalha sozinho: é ele quem dá suporte a diversos departamentos, entre os quais deve haver comprometimento mútuo. Para que esse profissional consiga formar uma equipe altamente engajada, é fundamental contar com um bom suporte externo para dar o seu melhor dentro da instituição.

O gestor universitário possui responsabilidades sobre os coordenadores e gestores de cursos pela garantia da sua qualidade, intensificando a interlocução entre teoria e prática, a articulação entre conteúdos e o mundo do trabalho, e, essencialmente, a dimensão formativa do aluno, que supõe prepará-lo para o exercício da ética e da cidadania em quaisquer das dimensões sociais em que venha a inserir-se no futuro (Fonseca e Fonseca, 2016)

Segundo Junior (2010, p. 25), “o planejamento estratégico é a melhor forma de se definir a estratégia de uma instituição, e preparar o plano para que ela seja atingida. É por meio desse trabalho que se pode conseguir o envolvimento de todos os gestores”.

Consoante Calvosa (2022) ressalta que compreender os sentidos do trabalho é um desafio importante para os administradores tendo em vista as múltiplas transformações que têm atingido as organizações no mundo do trabalho.

Conforme Tofik (2013) faz-se necessário conceber uma universidade que venha a atender às efetivas demandas de uma sociedade global, rompendo barreiras e limitações.

Em meio ao crescente desenvolvimento das instituições, o trabalhador também é valorizado quando ele segue em direção a esta revolução no mundo do trabalho. Para as instituições bem geridas, no entanto, a rotina laboral pode encontrar padrões exacerbados. De uma forma geral, as evidências apontam que o trabalho é uma forma de realização e prazer individual, proporcionado um ambiente que certamente lhe retribui (Calvosa, 2022).

Consoante Santos, Pereira e Lopes (2018) consideram um cenário de transformações do e no ensino superior e de intensificação do trabalho docente em uma discussão sobre a gestão acadêmica no cotidiano do professor universitário, relacionada com o ensino, a investigação e a extensão.

Sendo assim, torna-se primordial para a administração universitária que o gestor conheça, reconheça e assimile os valores e a cultura da instituição onde praticou a gestão. Tudo o que irá realizar e a maneira com que se vai conduzir a gestão é intrinsecamente influenciada e modificada pelos valores cultuados nela (Junior, 2010).

Em consonância com Silva (2015), o administrador precisa estar em contínuo aprendizado, devido às situações inesperadas e também às tomadas de decisões para estar no mercado em que atua. Vale lembrar que o dia a dia, às vezes, não favorece

com atitudes coerentes com o cargo, porém se faz necessário o processo contínuo destas habilidades obtidas no bom convívio social institucional.

Conforme Sardinha (2018) reporta em seus estudos, a capacitação do profissional de administração está direcionada para o aprendizado na área de atuação, sendo complementada com experiências e funções adquiridas ao longo do tempo. O mundo corporativo atual está cada vez mais competitivo, e o profissional administrativo tende a procurar obter conhecimentos para realizar com competência a sua gestão.

E para complementar este relato, Carvalho, Sorci e Figueiredo (2020, p.134), assinalam que “[...] para gerir, são necessários diversos tipos de conhecimento, tanto técnicos quanto humanos”.

De acordo com Silva (2015, p.21), “[...] o administrador deve sair dos conceitos e teorias passadas, pois a globalização como um todo exige conceitos novos de liderança, foco na inovação, ter uma atitude empreendedora e visionária dos negócios”. E de fato já são vistas muitas mudanças, e já existe um novo cenário nas organizações. A partir do que a autora esclarece, as instituições dos dias de hoje valorizam muito o espírito de inovação e de juventude.

Isso é extremamente primordial para a sobrevivência no local inserido, “[...], portanto, faz com que as portas se abram para os novos administradores que estão com as mentes cheias de ideias novas e inovadoras que possam contribuir para o desempenho das organizações” (Silva, 2015, p.21).

Em se tratando de fazer o seu melhor, existe o grande desafio para o gestor em conseguir conciliar trabalho-família, relação esta que faz parte de todo o seu ciclo de vida. As estratégias, portanto, servem de apoio para a superação de desafios e o alcance dos objetivos no âmbito organizacional. A seguir, veremos os conceitos e princípios referentes à estratégia.

2.1.2 Estratégia

A gestão enfatiza planos estratégicos voltados ao alcance das metas estabelecidas. Isso ocorre porque a própria prática da gestão prioriza o direcionamento de ações para atingir tais objetivos. As estratégias, portanto, servem de suporte ao cumprimento da missão organizacional, visto que, segundo Oliveira e Tatto (2013), o campo da estratégia tem sido largamente estudado desde a década de 1960 e, embora

já se tenha avançado bastante, ainda há espaço para novas contribuições, uma vez que a estratégia é essencial para a sobrevivência das instituições.

De acordo com Bergue (2020), o nível estratégico contribui para a gestão na formulação de estratégias que definem responsabilidade e atribuem liderança.

Em conformidade com Junior (2010), a estratégia de um negócio deve ser definida considerando o ambiente em que a instituição está inserida, suas demandas e as competências disponíveis para a execução de suas atividades. Assim, a formulação da estratégia geral da organização deve ser acompanhada pelas estratégias específicas dos departamentos que a compõem.

Consoante Passos (2016) a preocupação com a estratégia tem ocupado espaço crescente nas discussões empresariais, nos debates acadêmicos e na literatura da administração.

Nessa mesma perspectiva, Moresco *et al.* (2014) observam que a evolução dos planos estratégicos acompanha as transformações do ambiente, como a ascensão da tecnologia, a influência dos *stakeholders*, a crescente preocupação com a opinião pública e com a imagem institucional, entre outros fatores capazes de impactar todo o contexto organizacional.

Ainda segundo Junior (2010), o gestor deve ter acesso a todas as informações relevantes, ou seja, a todos os elementos que compõem o ambiente da gestão, como objetivos, desejos, certezas, dúvidas e estratégias.

O campo da estratégia organizacional é relativamente recente na área da administração (Passos, 2016). O autor ressalta que, embora existam diversas definições objetivas sobre estratégia e administração estratégica, é difícil encontrar uma única formulação capaz de traduzir plenamente seus diferentes significados.

A estratégia fundamenta-se na coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da identificação prévia das vantagens competitivas da organização. Ela representa, ainda, o conjunto de decisões tomadas pela alta gestão (Bragança; Mainardes; Laurett, 2015). Nesse sentido, as estratégias configuram-se como instrumentos de apoio à gestão, capacitando os gestores e orientando colaboradores para que desempenhem, com eficiência e harmonia, as funções e responsabilidades que lhes são atribuídas.

No âmbito desta pesquisa, destaca-se a gestão das instituições de educação superior, que representa a junção das funções administrativas e educacionais. Essa relação será detalhada a seguir, a partir dos conceitos que serão apresentados.

2.1.3 Gestão de Instituições de Educação Superior

Tomando por base o conceito de Stoner e Freeman, a administração universitária é definida como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, utilizando todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos (Martens, 2015). Portanto, estão incluídas nesse conceito suas variações, tais como: a gestão de Instituições de Ensino Superior (IES), a gestão universitária, bem como a gestão do ensino e da educação superior. Compreende-se que, no âmbito da gestão de instituições de ensino superior, é fundamental que o planejamento interno e as definições das normas jurídicas estejam claros e bem explicados, a fim de garantir a eficácia e a legitimidade dos objetivos propostos. Os gestores adotam diferentes estilos de administração, e a legislação fornece o respaldo legal necessário para a sua execução.

Conforme Corbucci (2014), houve uma evolução do acesso à educação superior entre jovens de 18 a 24 anos no período entre 2000 e 2010. Essa constatação baseia-se na análise de indicadores como renda, localização regional e etnia/cor, que permitiram comparar as populações desta faixa etária no início e no final do período delimitado.

O autor ressalta, ainda, que o acesso à educação superior no Brasil continua sendo notoriamente restrito, fato que não gera controvérsia entre os pesquisadores da área. Essa limitação pode ser atribuída, em parte, ao legado escravocrata do país, a implantação tardia de cursos superiores e à abrangência limitada das políticas públicas e de ações voltadas à reversão ou mitigação desta situação.

A administração universitária pode ser definida como um campo científico cujo objeto de estudo são as organizações de educação superior, sejam universitárias ou não (Schlickmann, 2013).

A universidade é um reflexo dos anseios da sociedade, assim como as mudanças por ela almejadas. Todavia, a universidade cumpre legalmente com a sua função de inclusão, como instituição social, mas há um longo caminho a ser percorrido de modo a diminuir o abismo imposto pelo racismo estrutural vigente em nossa sociedade (Búrigo *et al*, 2017).

Em consonância com Meireles (2024), uma análise situacional do acesso à educação superior no Brasil nos últimos 40 anos evidencia as diferenças nas matrículas e oferta de vagas entre os setores administrativos e os cursos, o perfil dos

discentes e a qualificação dos professores. Também se faz a comparação dos indicadores de taxa de escolarização e grau de privatização do setor no Brasil em relação aos outros países da América Latina e do mundo. O autor faz uma breve discussão sobre as últimas ações do Ministério de Educação e Cultura (MEC) com vistas a ampliar a oferta e democratizar o acesso. Disto resulta uma enorme elitização do perfil dos alunos, em especial nos cursos mais concorridos e nas instituições privadas, onde é muito pequena a presença de afrodescendentes e de pobres. Essas medidas não superam a centralidade de expandir o setor público sem a diminuição da qualidade, o que o autor indica com o aumento dos gastos com a graduação.

Acerca da educação e universidade no âmbito administrativo, Hanskins (2015) afirma que a tradição universitária se manifesta mais evidente nas instituições. Primeiramente, destaca-se a própria palavra “universidade”, que significa uma associação de mestres e estudantes dedicados à administração comum dos estudos.

Consoante Búrigo *et al.* (2017), a instituição social almeja tornar-se uma universidade. Tem a sociedade como seu princípio orientador, bem como sua referência normativa e valorativa. A autora destaca, ainda, a particularidade que cada organização possui, a qual define sua eficácia e o seu sucesso.

Em proporção substancialmente maior de jovens brasileiros que concluem o ensino superior advém de uma educação básica de qualidade. Portanto, vai além da ampliação da oferta de vagas e da concessão de subsídios e bolsas de estudos àqueles que conseguiram transpor os diversos obstáculos colocados na trajetória escolar e social da maioria dos jovens brasileiros (Corbucci, 2014). Reconhece-se, portanto, a importância do ambiente institucional mais lato para a integração universitária. O envolvimento acadêmico dos estudantes depende, em larga escala, da atmosfera construída pelos pares, professores e pelos serviços oferecidos pela Universidade.

Segundo Linhares (2023), embora não seja uma tarefa simples, dadas as particularidades das organizações acadêmicas, a verificação periódica do desempenho de dirigentes e colaboradores constitui uma necessidade essencial para que a universidade possa promover o desenvolvimento profissional e pessoal de seus membros, gerando consequências positivas para o funcionamento da instituição.

Silva e Sampaio (2022) abordam a evasão no ensino superior e discutem diversas políticas criadas com o objetivo de incentivar a permanência de estudantes nas universidades. Os autores detalham o predomínio dos efeitos da evasão e os

estudos que avaliaram o desempenho acadêmico e o tempo necessário para a conclusão da graduação.

Conforme os autores mencionados, a maioria das pesquisas foi realizada em instituições universitárias públicas, o que evidencia a escassez de produções científicas voltadas ao ensino superior privado. Eles destacam ainda, uma avaliação das políticas de permanência em formato tríplice: permanência, desempenho e tempo para a conclusão do curso. Os estudos comparativos de diferentes políticas foram umas das lacunas da literatura.

A carência de pesquisas sobre instituições privadas pode estar relacionada tanto à existência de poucas políticas voltadas a esse setor quanto à ausência de dados, visto que nas entidades públicas, as informações são mais acessíveis. Existem dados disponíveis do Censo da Educação Superior que abrangem todos os alunos, cursos e faculdades em atividade no país, podendo ser encontrados também em alguns centros universitários privados (Silva e Sampaio, 2022).

O autor Masetto (2015) afirma que a revolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs), atingiu três grandes eixos do Ensino Superior Brasileiro: a construção e socialização do conhecimento, a valorização do processo de aprendizagem e a formação de profissionais competentes e cidadãos.

Esta mudança drástica no Ensino Superior trouxe consigo a reflexão sobre os desafios para a ação docente na educação brasileira na contemporaneidade, e também a questão dos desafios da docência sob um enfoque de práticas pedagógicas que permitam aos docentes um debate mais concreto sobre suas possibilidades de atuação diferenciadas durante as aulas. Onde quer que possa haver uma aprendizagem significativa buscando a formação profissional, aí encontraremos uma “aula universitária” (Masetto, 2015).

Em conformidade com Borges e Borges (2021), as principais legislações que regulamentam o Ensino Superior são: Lei Darcy Ribeiro – promulgada em 20 de dezembro de 1996 – e a Lei 9394, que, na área de educação, complementa e detalha a Constituição Federal de 1988. As transformações do ensino superior tiveram na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, sua peça fundamental. Atendendo a esses objetivos, organiza-se a educação superior brasileira, que é realizada em Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas, com variados graus de abrangência ou de especialização, a partir dos interesses de cada instituição.

Os autores em questão, ressaltam a aprovação no Congresso Nacional, em janeiro de 2001, do Plano Nacional de Educação (PNE) por meio da Lei nº 10.172, com o objetivo de apresentar uma análise detalhada do sistema educacional brasileiro em todos os níveis e modalidades de ensino, e principalmente estabelecer diretrizes e objetivos a serem cumpridos dentro de um período de dez anos. O PNE reconhece a relevância do setor privado para o atendimento da demanda crescente por educação superior no país, desde que garantida a qualidade.

As políticas de expansão e democratização da educação brasileira estão consolidadas no PNE decênio 2014-2024, aprovado por meio da Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014, que estabelece as diretrizes, estratégias e metas para todos os níveis e modalidades de ensino. Aborda também sobre as vinte metas, três destinam-se à continuidade do processo de expansão da educação superior (Borges e Borges, 2021).

O cenário educacional brasileiro tem passado por grandes transformações nas últimas décadas e cita as políticas voltadas para o ensino privado, destacando o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI). Uma das estratégias para a ampliação do acesso à educação superior está relacionada ao desenvolvimento da Educação a Distância (EAD), especialmente pelo sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) (Borges e Borges, 2021).

O governo federal instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) pelo decreto 6.096 de 2007 tendo como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. O Reuni proporcionou avanços quantitativos na expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (Borges e Borges, 2021).

Borges e Borges (2021) enfatizam que existem determinados grupos que têm dificuldades em ingressar na educação superior; esse é o caso, muitas vezes, do egresso da escola pública, dos pretos, pardos e indígenas com critérios diferentes acerca das cotas nas universidades federais para as estaduais. Em janeiro de 2010 foi instituído e regulamentado por meio da Portaria Normativa nº 02, o Sistema de Seleção Unificada (SISU) como forma de ingresso em diversas instituições do país. Por fim, nas três últimas décadas o Brasil desenvolveu reformas universitárias que contribuíram e contribuem com a transformação da educação em mercadoria e o nível superior não

fugiu à regra capitalista, com as universidades privadas exercendo um papel com altas possibilidades lucrativas.

De acordo com a Constituição Federal Brasileira, Capítulo II - Dos Direitos Sociais, Art. 6, a educação é um direito social de todo cidadão brasileiro, e, no Capítulo III - Da Educação, da Cultura e do Desporto, Seção I - Da Educação, o Art. 205 afirma que a educação deve ser promovida “visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988).

Neste sentido, há um apontamento inicial para uma formação integral do sujeito, o que salienta Ferreira (2022) sobre uma educação capaz de proporcionar a educação integral em tempo integral em contribuir para a formação holística do sujeito.

No intuito de fortalecer o direito à educação assegurado pela Constituição Federal de 1988, foi publicada a Lei n.º 9394, em 20 de dezembro de 1996, estabelecendo as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1988).

A LDB, em seu Título I: Da Educação, Art. 1, parágrafo 2º, dita que a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. No Art. 21, a LDB estabelece a composição dos níveis escolares, constituindo-se da educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e da educação superior (Brasil, 1998). Nesta pesquisa, trataremos sobre a educação superior, mais especificamente a Faculdade Católica de Santa Catarina (FACASC). A LDB, portanto, é o instrumento legal que melhor expressa os parâmetros e a lógica de reestruturação da educação superior implementada desde o governo de Fernando Henrique Cardoso, já que a Constituição antecede a esse governo e é produzida em um contexto de redemocratização do país.

A LDB constitui-se em marco de referência para o início do processo de reestruturação da educação superior no Brasil. Neste sentido, promoveu a elaboração e a aprovação de um arcabouço legal capaz de alterar as diretrizes e bases que davam sustentação ao modelo que vinha sendo implementado desde a reforma universitária de 1968 (Brasil, 1998). Além disso, introduziu mudanças concretas no padrão de avaliação, de financiamento, de gestão, de currículo e de produção do trabalho acadêmico, produzindo transformações significativas no campo universitário e na identidade das IES (Brasil, 1988).

A LDB relata que a educação superior tem por finalidade o estímulo à criação cultural juntamente com o desenvolvimento científico e reflexivo. Procura também

formar indivíduos nas diversas áreas do conhecimento para o desenvolvimento contínuo da sociedade brasileira, incentivando o trabalho de pesquisa (Brasil, 1988).

Na LDB consta, ainda, que se deve promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e assim suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração.

Portanto, a educação superior será exercida em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, em variados graus de abrangência ou especialização. E a autorização e o reconhecimento de cursos bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados periodicamente, após processo regular de avaliação (Brasil, 1988).

Sabe-se que, em se tratando de dispositivos legais, é de suma importância que as descrições estejam claramente definidas e expostas para o alcance dos objetivos que a própria legislação anseia alcançar juntamente com os conceitos e dinâmicas sobre a gestão de educação superior. Nesse sentido, os temas e as teorias que constituem a administração enquanto disciplina ou campo científico, de acordo com o conceito apresentado, poderão se fazer presentes também no campo científico da administração universitária (Schlickmann, 2013).

Conforme De Paulo *et al* (2018) a universidade não está preparada para concentrar sua atenção na gestão do seu pessoal, no sentido de fornecer condições adequadas para o exercício de suas funções de maneira harmoniosa e eficaz.

Assim, quando se falar em administração universitária no Brasil, estará se abarcando os temas e teorias administrativas como possíveis constituintes de seu corpus aplicados às organizações de educação superior. Para tanto, há que se considerar quais são os temas e teorias que refletem o conhecimento do campo científico da administração (Schlickmann, 2013).

Vejamos o que enfatizam os artigos 207 e 209 da LDB:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Art. 209. O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I - cumprimento das normas gerais da educação nacional; II - autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público.

Nesse processo, o gestor universitário tornou-se uma figura primordial para os destinos da instituição pública, transformando-se em um dos principais responsáveis para traçar e tentar alcançar as metas e objetivos propostos, para o crescimento positivo da instituição.

A gestão tornou-se um instrumento de grande importância nas instituições, tendo a função de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação. Com a modernização e o avanço da tecnologia, os gestores assumem ainda mais responsabilidades, para alcançar resultados mais ousados para as organizações. Por intermédio do setor de Recursos Humanos (RH), as organizações desenvolvem o seu sistema de gestão de pessoas onde gerenciam os indivíduos que nela trabalham. A seguir veremos os conceitos e definições referentes.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

2.2.1 Conceitos / Definições

A gestão de pessoas acontece no momento em que se olha a organização e as pessoas como um todo. É fator diferencial e imprescindível para a execução e o alcance dos objetivos traçados durante o seu processo laboral. Gestão de pessoas é, portanto, a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (Da Silva *et al*, 2019).

Consoante Dieckmann e Santos (2020), o gerenciamento de colaboradores é a atividade administrativa que busca a colaboração das pessoas que trabalham nas instituições para alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais. As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (Boas e Andrade, 2009).

Um bom modelo de Gestão de Pessoas significa adotar uma estratégia, uma estrutura e um sistema para administrar pessoas. Fala-se muito, nas Teorias de Administração, que organizações bem geridas tendem ao sucesso, assim como também quebram por falhas de gestão (Martins *et al*, 2023).

Um modelo de Gestão de Pessoas bem definido e estruturado auxilia os executivos em um dos seus maiores desafios: manter funcionários trabalhando como

uma verdadeira equipe. Ter objetivos definidos, cada qual conhecendo e desempenhando seu papel, interagindo com todos os processos da organização, para atingir objetivos previstos pelo plano estratégico, faz com que a organização passe a pertencer ao grupo de organizações do futuro (Martins *et al*, 2023).

Em conformidade com Palombino *et al* (2014), a universidade tem que dar maior atenção à gestão de pessoal, fornecendo condições adequadas para o desempenho de suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num ambiente colaborativo, no intuito de obter sucesso laboral. Constitui uma evolução das áreas designadas no passado, tais como: Administração de Pessoal (AP), Relações Industriais (RI) e Administração de Recursos Humanos (RH).

Portanto, Gestão de Pessoas é uma área ou um departamento que se ocupa de um conjunto de atividades relacionadas às pessoas que, direta ou indiretamente, compõem essa organização – funcionários, familiares, comunidade etc. – não há organização sem pessoas. As pessoas é que formam a instituição. O desempenho organizacional é diretamente afetado pelo desempenho das pessoas, e o desempenho delas é diretamente afetado pela forma como a organização se relaciona com elas (Martins *et al*, 2023).

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a administração de recursos humanos, que ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar o modo de lidar com gente nas organizações (Mattos, 2014).

Em consonância com Junior (2010), numa organização, tudo se faz por meio das pessoas. A gestão de pessoas, então, não é somente um tipo de gestão, mas algo que está em todas as gestões, de todos os níveis, de todos os segmentos.

Olivares (*apud* Andrade; Amboni, 2010, p. 99) afirma que a estrutura de uma organização “é formada por pessoas que têm necessidades a serem satisfeitas e devem ser motivadas e valorizadas quanto ao seu potencial, não apenas técnico, mas espiritual e humano”. As instituições são formadas por pessoas que, por sua vez, relacionam-se entre si, traduzindo sentimentos, tendo crenças, difundindo valores, cada uma a seu modo. O emaranhado destes relacionamentos define a maneira de ser, atender, envolver e trabalhar em uma organização. Essa equipe de pessoas influencia na convivência em grupo e na cultura organizacional (*apud* Andrade; Amboni, 2010).

A adoção de programas de bem-estar e promoção da saúde, higiene e segurança no trabalho, juntamente com a manutenção das pessoas, exige um conjunto

de cuidados que servem para manter as pessoas motivadas e satisfeitas. Todo esse processo torna o ambiente físico, psicológico e social agradável e seguro. As pessoas passam a maior parte do tempo nas organizações e para assegurar aos funcionários melhor qualidade de vida, o local de trabalho deve se apresentar livre de riscos à saúde, assim como deve ser um ambiente de trabalho favorável para garantir o bem-estar dos colaboradores (Martins *et al*, 2023).

De acordo com Bichueti (2020), a gestão de pessoas deve constituir normas e incentivos que determinarão a vida das pessoas na organização, a fim de almejar o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários.

A Gestão de Pessoas é, portanto, um sistema composto por diversos processos e muitos trabalhos interdependentes, os quais não ocorrem de forma isolada. Virtualmente, cada um afeta o trabalho do outro (Martins *et al*, 2023). Os processos que compõem a Gestão de Pessoas formam um sistema e um subsistema interligados, conforme demonstrado na Figura 2, a seguir:

Figura 2: Sistema de gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Martins, 2023.

Podemos observar na Figura 2, a interligação dos sistemas e subsistemas de gestão de pessoas, ou seja, para cada sistema existe um subsistema que o evidencia na prática organizacional.

Prover significa dispor, abastecer, munir a organização de pessoas na quantidade e com as habilidades necessárias para atender à demanda de trabalho exigida. Prover a organização de pessoas talentosas é o resultado esperado do processo de provisão, sendo este o primeiro no sistema de Gestão de Pessoas. Recrutamento é o processo de identificar fontes de colaboradores para a organização

e, no momento oportuno, acionar tais fontes, no intento de encaminhar as pessoas mais adequadas à etapa seguinte, que é a seleção. A importância do recrutamento é crucial, pois, quando conduzido com eficiência, poupa tempo e dinheiro durante o processo seletivo (Martins, *et al*, 2023).

Evidentemente que existem considerações diferentes para cada tipo e nível de colaborador que se vai recrutar. Mas é preciso ter cuidado e atenção nesta etapa, justamente porque se está agregando ingredientes fundamentais para o desempenho da missão organizacional (Júnior, 2010). “O recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho e do mercado de recursos humanos. Esse mercado é composto pelas oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações em um dado período de tempo” (Boas e Andrade, p. 37, 2009).

Existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno consiste em identificar, na própria empresa, colaboradores potencialmente qualificados, capazes e que demonstrem interesse em ocupar outro cargo. É uma boa política efetuar o preenchimento de vagas por meio do recrutamento interno para os cargos mais qualificados e o recrutamento externo para os cargos menos qualificados. Já o recrutamento externo significa identificar o candidato em alguma outra empresa, em uma escola ou universidade ou na comunidade em geral, ou seja, identificar um candidato fora da organização que está recrutando (Martins, *et al*, 2023).

Conforme Junior (2010), as organizações que conseguem ter a maior parte das pessoas certas nos lugares certos são as organizações vencedoras, aquelas nas quais todos querem trabalhar, que todos admiram, atribuindo seu sucesso a muitos fatores, raramente em detrimento às pessoas certas nos lugares certos.

O processo de aplicação se ocupa com o desenho dos cargos, a análise dos cargos e a avaliação de desempenho.

Já o processo de manutenção se ocupa com a remuneração, os benefícios, a higiene e a segurança e as relações sindicais.

Por sua vez, o processo de desenvolvimento se ocupa com treinamento e desenvolvimento e surge da expectativa de crescimento e aprimoramento, tanto por parte do funcionário quanto por parte da organização.

E por fim, o processo de monitoração se ocupa das atividades de controle de todos os processos do sistema de Gestão de Pessoas para que se comportem dentro de padrões almejados em termos de disciplina, organização, etc (Martins, *et al*, 2023).

No contexto organizacional, diversos termos são utilizados para caracterizar a gestão do quadro funcional, dentre os quais destacam-se: a gestão de Recursos Humanos (RH) e, mais recentemente, a Gestão de Pessoas (GP). Entretanto, a partir da década de 1990, testemunha-se um crescente interesse acadêmico em gestão de pessoas, seus antecedentes e seus efeitos nos resultados da instituição e no desenvolvimento dos seus colaboradores (Knies; Leisink; Schoot, 2020).

Administrar é um sistema que se preocupa principalmente em tomar as decisões para planejar e controlar os esforços organizacionais, sem esquecer das pessoas que o compõem, proporcionando satisfação no ambiente laboral. Nesse contexto, a seguir, abordaremos diversos conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

2.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) faz com que as pessoas se sintam seguras e satisfeitas para desempenharem com eficiência e dedicação as suas funções laborais, sem deixar de observar as dimensões que compõem o ser humano, sendo: física, psíquica, espiritual e social. A QVT tem sido definida de diferentes formas por diferentes estudiosos. Muitos autores criticam a ausência de definição clara do conceito de QVT, há décadas (Bragard *et al.*, 2012).

O debate sobre QVT está cada vez mais presente no dia a dia das organizações. Mudanças significativas estão ocorrendo no ambiente organizacional e o conceito de QVT assume diversas definições.

Segundo Limongi-França (2012), a QVT está associada à nova realidade social, apelos a novos hábitos, responsabilidade social e compromisso de desenvolvimento sustentável, fazendo parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho.

Por outro lado, Alves (2023) afirma, que os fatores relevantes para a QVT são definidos por meio da escolha da profissão, das características da cultura organizacional, da infraestrutura familiar, das relações interpessoais, dos conflitos, da autoestima e da forma de satisfação pessoal.

Consoante Monteiro (2014), enfatiza que os estudos relacionados ao tema mostram que para melhorar o desenvolvimento das instituições, é preciso que os gestores se preocupem com as condições de trabalho que oferecem aos colaboradores, não apenas em relação ao ambiente físico, mas também aos aspectos psicológicos, visando proporcionar fatores que contribuam positivamente nas

condições e qualidade de vida dos trabalhadores. Com a implantação de um programa de QVT é possível melhorar a humanização em uma instituição, proporcionando assim condições de aperfeiçoamento pessoal do colaborador, bem como o seu bem-estar. Nos últimos tempos, a preocupação das organizações é minimizar alguns conflitos no ambiente de trabalho, tais como: o baixo comprometimento, a grande rotatividade de pessoas e a queda na produtividade. A sobrevivência da instituição depende da adoção de modelos que respeitem o funcionário como membro importante para seu funcionamento.

No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si o entendimento de que, a QVT, seja um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e um maior envolvimento destes nas decisões e problemas do trabalho (Sant'anna e Kiliminik, 2011).

Desta forma, o papel do trabalho digno serve como gerador da satisfação com o trabalho e com a vida. Portanto, qualidade de vida pode ser definida de diversas maneiras, por vários estudiosos e pesquisadores, em áreas de estudo distintas, e abrange principalmente os quesitos: bem-estar e saúde das pessoas, proporcionando a integração social (Limongi-França, 2012).

Nahas (2017, p. 15) aponta que “num sentido mais amplo, qualidade de vida pode ser uma medida da própria dignidade humana, pois pressupõe o atendimento das necessidades humanas fundamentais”. “Há evidências de que as pessoas que têm um estilo de vida mais ativo tendem a ter uma autoestima e uma percepção de bem-estar psicológico positivas” (Nahas, 2017, p.10). Assim, podemos concluir que as pessoas que são mais ativas e conhecem seus limites e suas percepções tendem a viver melhor e com qualidade, buscando seu bem-estar pessoal.

Desde o início das revoluções industriais (séculos XVIII-XIX), as organizações se preocupavam apenas com a quantidade daquilo que produzia, no intuito de aumentar a sua concorrência no mercado e ter um alto nível de vendas. O ser humano era apenas coadjuvante no processo produtivo, onde as condições de trabalho eram precárias com longas jornadas de trabalho (Barbosa, 2013). A QVT hoje, pode ser definida como um conjunto de ações organizacionais que envolva a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Tem ciência de que o grande desafio da atualidade do trabalhador é viver com qualidade num mundo de alto avanço tecnológico, conciliando trabalho e vida pessoal

A QVT é a soma das ações organizacionais no que tange às melhorias de gestão, tecnologia e estruturas no ambiente laboral. Muitas instituições começaram a se preocupar com seus colaboradores no que tange às condições de trabalho para que as mesmas não os prejudiquem. Desta forma, é de suma importância que a organização, privada ou pública, proporcione aos colaboradores uma QVT, a fim de alcançar a eficácia organizacional (Barbosa, 2013).

Em conformidade com Han (2017), o cansaço da sociedade em que vivemos é um cansaço solitário, que atua no individualismo e no isolamento. Há um esgotamento que nos incapacita de fazer qualquer coisa. E aí surgem vários tipos de doenças, tais como a depressão, *borneou*, déficit de atenção ou síndrome de hiperatividade. A vida hoje se transformou num sobreviver, levando à histeria da saúde, onde se absolutiza o sadio em detrimento da destruição do belo (Han, 2017).

“A própria pausa se conserva implícita no tempo de trabalho nos dias de hoje. Ela serve apenas para nos recuperar do trabalho, para poder continuar funcionando” (Han, 2017, p. 113). Tudo isso, sendo fruto de um hipercapitalismo atual, onde se dissolve totalmente a existência humana numa rede de relacionamentos comerciais.

Segundo Snyder (2022, p. 14), a empatia é relevante no sentido de pertença, onde afirma que “a empatia me colocou em meio aos outros [...] o importante era estar dentro das outras pessoas, nas suas memórias e expectativas, como um ponto de apoio para suas vidas, uma boia nas horas difíceis”.

Sem a dimensão pessoal, o espaço laboral se torna um ambiente mecanicista e os colaboradores perdem o ânimo. O desempenho de cada um atrasa e muitos saem em busca de um ambiente mais humano (Woolfe, 2009).

Conforme Búrigo (2017), por meio de uma abordagem mais humanista, admite-se que os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, quando bem administrados e combinados, geram maior satisfação e motivação aos trabalhadores.

A autora ainda ressalta, que antes de se prepararem as ações de QVT, é preciso ter o entendimento de sua dinamicidade e contingência, pois as organizações e as pessoas mudam de acordo com o contexto em que estão inseridas (Búrigo, 2017).

Em consonância, Limongi-França (2012), destaca que as instituições têm buscado a competitividade em detrimento das mudanças que ocorrem na economia mundial, nos relacionamentos sociais e políticos, na tecnologia, na produtividade e nas relações de trabalho.

Quando analisamos a questão da qualidade de vida, fica claro que o caminho para atingir este parâmetro é poder vivenciar tudo o que queremos e/ou requeremos, com tranquilidade e sucesso na atividade de nossa escolha. Quer sejam de tipos diferentes – mencionamos aqui algumas das principais condições, tais como: o bem-estar físico, mental, psicológico, emocional – bem como as relações sociais com a família, amigos, o estado de saúde e outros parâmetros que podem impactar a vida de uma pessoa (Nahas, 2017).

Nas organizações, isso torna-se um motivo muito importante, até porque o trabalho remunera bem, e os benefícios não valem apenas para os funcionários, mas também para a instituição como um todo. Uma organização deve estar atenta a este tipo de comportamento, e o administrador, como principal responsável pelo progresso organizacional, precisa estar mais atento ainda. Sua liderança está ligada a diferentes formas de responder às requisições que, ao passar do tempo, podem atingir seu próprio estado emocional e físico (França, 2014).

Silva e Faria (2018) mencionam o aumento do nível de estresse dentro das organizações, onde logo surgem diversas doenças psicológicas e físicas. Desta forma, a qualidade de vida se tornou requisito básico para a melhoria de desempenho do trabalhador, e podemos salientar principalmente a do gestor.

Gonçalves, Silva e Oliveira (2021) evidenciam que a maioria das pessoas passa a maior parte de suas vidas no trabalho, e isto gera um fator de risco à saúde. Imagina no caso de um gestor universitário, onde o estresse muitas vezes é bem alto e a cobrança é bem assídua. Atualmente, as instituições públicas e privadas, incorporam um domínio sobre a vida do gestor, e o horário do expediente parece ser pouco para realizar todas as atividades do dia a dia. Isso geralmente torna-se uma rotina de trabalho.

Embora diversas organizações brasileiras tenham investido em programas para auxiliar na manutenção de bons níveis de satisfação e bem-estar no ambiente laboral, nota-se que a maioria delas pertence ao meio privado. De fato, a QVT tem sido foco de poucos trabalhos acadêmicos com aplicação em universidades públicas (Búrigo, 2017).

Urge, então, uma reversão deste quadro, uma vez que há a tendência de que servidores públicos com bons níveis de QVT exerçam suas funções públicas com mais dedicação, tendo como resultado uma otimização dos serviços prestados e uma satisfação dos cidadãos-usuários (Limongi-França, 2012).

Os trabalhadores começaram a receber uma maior atenção na década de 1960, quando nos Estados Unidos da América, houve maior preocupação com os impactos do emprego na saúde e no bem-estar de cada um deles. Com o passar dos anos, aumentou a procura pela melhoria das condições de vida do colaborador em seu ambiente de trabalho, auxiliando na criação de leis e órgãos que buscam, até os dias de hoje, o aprimoramento na QVT (Ferreira, 2017).

Consoante Limongi-França (2012), destaca que há muitas interpretações sobre QVT, desde à ausência de doenças na parte pessoal até às exigências de recursos e de procedimentos gerenciais e estratégicos. O modelo de Walton (1973), formula oito critérios de observância da QVT no ambiente laboral, sendo este modelo o que mais se adequa ao tema proposto neste estudo. Ele foi o primeiro autor norte-americano que iniciou uma linha de pesquisa em QVT, formando critérios sob a ótica organizacional (Limongi-França, 2012).

Walton (1973) defende a ideia de que a QVT é representada na humanização do trabalho e na responsabilidade social, envolvendo o atendimento das necessidades e aspirações do indivíduo pela reestruturação do desenho de cargos e nas novas formas de organizar o trabalho. Tudo isso aliado à formação de equipes de trabalho, com um poder de autonomia e melhoria do ambiente organizacional (Santos, 2012).

Walton (1973) sugere oito categorias de influência na QVT, as quais estão descritas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Oito categorias de influência na QTV

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> ● Equidade interna e externa ● Justiça na compensação ● Partilha dos ganhos ● Proporcionalidade entre salários
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● Jornada de trabalho razoável ● Ambiente físico seguro e saudável ● Ausência de insanidade
Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomia ● Autocontrole físico seguro e saudável ● Qualidades múltiplas ● Informação sobre o processo total do trabalho
Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> ● Possibilidade de carreira ● Crescimento pessoal ● Perspectiva de avanços salariais ● Segurança de emprego

Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausência de preconceitos ● Igualdade ● Mobilidade ● Relacionamento ● Senso comunitário
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> ● Direitos de proteção do trabalho ● Privacidade pessoal ● Liberdade de expressão ● Tratamento imparcial ● Direitos trabalhistas
Trabalho e o espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> ● Papel balanceado no trabalho ● Estabilidade de horários ● Poucas mudanças geográficas ● Tempo para lazer da família
Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> ● Imagem da empresa ● Responsabilidade social da empresa ● Responsabilidade pelos produtos ● Práticas de emprego

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023, com base em Walton (1973).

Como pode-se observar, os critérios de Walton (1973) são amplos e permeiam as quatro dimensões do ser humano: física, psíquica, espiritual e social. O critério em destaque neste estudo refere-se à Integração Social, o qual abordaremos a seguir.

2.2.3 Integração Social

A integração social na organização é um fator que abrange as relações pessoais e de autoestima, as quais podem interferir na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Torna-se importante destacar que, em uma organização onde possui integração social, observa-se o desabrochar de um clima organizacional satisfatório e salutar, onde, conseqüentemente, o desempenho e a produtividade crescem como um todo (Corcino, 2023). As pessoas estão cada vez mais instruídas sobre tudo o que acontece ao seu redor, e neste período contemporâneo em que estamos vivendo, surgem as novidades, oportunidades e o modernismo. Conciliar estes aspectos com os fatores emocionais e psicológicos não tem sido uma tarefa fácil, por isso, a integração social surge como algo relevante no âmbito administrativo, de modo particular, na gestão universitária.

Ainda Corcino (2023) enfatiza que, de acordo com Walton (1973), existem cinco atribuições que afetam o clima organizacional:

- preconceito;
- igualitarismo;
- mobilidade social;

- grupos primários de apoio;
- comunidade e abertura interpessoal.

Com relação aos estudos sobre relações sociais, a espiritualidade sempre foi objeto de pesquisa. Este assunto, antes somente ligado às religiões, está hoje presente nas organizações onde o seu termo possui uma definição prolixa e abstrata, como o próprio nome revela. Segundo Walton, o fator da Integração social consegue medir o grau de socialização existente no âmbito organizacional (Corcino, 2023).

Quando as organizações proporcionam um ambiente de satisfação por meio de valores da espiritualidade, alinhados com os seus objetivos, de maneira ética e transparente, valorizando o capital humano, cria-se uma maior identificação organizacional. A espiritualidade vem do espírito, e o ser humano é formado de corpo e alma, ou de matéria e espírito. Não há como separar as partes da pessoa (Boff, 2011). Ela tem contribuído tanto para o desenvolvimento do caráter quanto para proporcionar um sentido à existência. Precisa ser impregnada na educação, inclusive a corporativa.

A espiritualidade sem a conotação religiosa, no ambiente organizacional, vem se tornando um movimento universal e crescente. Ela nos torna mais universais e menos individualistas, levando-nos ao interesse do bem-estar de todos (Santarém, 2007).

As pessoas tendem a buscar uma constante melhoria na sua qualidade de vida, almejando a saúde nas dimensões física, social, psíquica e espiritual, as quais compõem o ser humano.

Na dimensão física encontra-se a saúde, um instrumento que bem dirigido, ajuda de forma positiva em todos os momentos na vida de qualquer pessoa (Marchi, 2008); na dimensão social, o ser humano é ocupado, dinâmico e empreendedor. Um idealista, motivado, visto como um modelo (Lipp, 2008); Na definição da dimensão psíquica, como o bem-estar é a integração, há o equilíbrio e a harmonia entre o corpo, mente, espírito e emoções. O todo é sempre maior que a soma das partes (Seaward, 2008) e em relação à espiritualidade, não deve confundir-se com religião, mas deve ser encarada em seu entendimento mais amplo, que tem como significado aquilo que não conseguimos ver (Moggi, 2008).

Em conformidade com Santarém (2007, p. 80), “a espiritualidade que tanto tem contribuído para o desenvolvimento do caráter e por dar um sentido à existência, precisa ser impregnada na educação, inclusive a corporativa”.

Assim como o nosso corpo físico, a espiritualidade faz parte do ser humano, pois

aquele procede da matéria e esta advém do espírito que, juntos, formam o ser humano (Boff, 2011).

Não há como separar o ser humano em partes, querendo viver uma única dimensão que o compõe. As dimensões relatadas anteriormente, juntas, formam o ser humano, o qual possui sentimentos, quais sejam: raiva, afeto, ódio, rancor, alegria, amor etc. Sobre o amor no local de trabalho, deve-se ter como muito importante, emoldurar a sua conversa com amor. Ele não tem forma única, mas princípios claros (Pereira, 2008).

A espiritualidade tem a ver também com a compreensão e a bondade das pessoas, onde em muitos locais de trabalho são impregnados com generosidade, compreensão e felicidade, sem comprometer os objetivos da instituição. Em consonância com Johann (2013, p. 178), “a organização precisa proporcionar um estado de felicidade coletiva estimulando as pessoas a aumentarem a produtividade, por meio da liderança e de programas da área de gestão de pessoas”.

A felicidade é subjetiva, cada pessoa tem a sua própria definição de felicidade. Seu sentido é amplo e abrange vários aspectos, ela pode ocorrer em alguns campos da vida, não necessariamente em todos, depende do que você considera importante em sua vida para ser feliz (Siqueira, 2008). É conceituada desde o modo como percebemos a vida em geral, os aspectos mais significativos, o alcance de propósitos relevantes, de necessidades, expectativas importantes, em um conceito de felicidade como consequência do equilíbrio entre sentimentos positivos e negativos (Siqueira, 2008).

Entende-se que os gestores que conseguem manter uma organização saudável, proporcionam aos seus trabalhadores qualidade, bem-estar e felicidade no trabalho. Enquanto a QVT está voltada à saúde física e às questões objetivas – aspectos ergonômicos e nutricionais – e menos relacionada com emoções e sentimentos. Por outro lado, tem-se o bem-estar e a felicidade que são considerados mais subjetivos, onde preenchem as lacunas relacionadas às emoções e aos sentimentos dos trabalhadores, pois incluem as questões subjetivas menos atendidas pela promoção da QVT. Desta forma, quanto mais destes aspectos a empresa apresentar, mais saudável ela será (Guillard, 2023).

Porém, se isto não ocorre desta maneira, há uma possibilidade de aumentarem as preocupações, com qualquer que seja o problema, e o emocional abalado pode ocasionar prejuízos para a QVT do indivíduo, evidenciada na integração social (Nahas,

2017).

Por isso, a necessidade dos líderes criarem estratégias que proporcionem o bem-estar e a felicidade de seus liderados, considerando a diversidade, pensando em todas as gerações, de modo que todas interajam de forma eficiente (Guillard, 2023). Desta forma, os líderes estão cada vez mais preocupados em gerar um ambiente que proporcione integração social a todos os seus liderados.

Em consonância com Johann (2013), as relações interpessoais são constituídas pelo compartilhamento de pensamentos e sentimentos entre pessoas e grupos, como as relações de amizades, inimizades, familiares, profissionais, afetivas, por exemplo. Entre as interações sociais mais importantes, estão as relações humanas, deste modo, abordaremos a seguir os conceitos e princípios acerca da antropologia e a concepção do ser humano.

2.2.4 Antropologia e a Concepção do Ser Humano

A antropologia é a ciência que estuda o ser humano em suas diversas dimensões, incluindo aspectos culturais, sociais, biológicos e históricos. Seu objetivo é compreender a diversidade das sociedades humanas, suas práticas, crenças e modos de vida ao longo do tempo e do espaço. Conforme afirma González (2008), trata-se da ciência que estuda o ser humano em sua totalidade, considerando sua diversidade cultural e biológica.

De acordo com Laplantine (1999, p. 13), “o homem nunca parou de interrogar-se sobre si mesmo. Em todas as sociedades existiram homens que observavam homens”. Peirano (2006) corrobora essa perspectiva ao afirmar que tanto a história quanto a teoria da antropologia nos servem de estímulo e inspiração.

No campo da filosofia, os existencialistas, estruturalistas e marxistas mostraram-se, progressivamente, incapazes de justificar a consistência ontológica (isto é, a natureza do ser) e a relevância axiológica (seus valores) do ser humano em relação ao mundo dos objetos. Por outro lado, os biólogos reduzem o ser humano a um simples animal, limitando-o a uma estrutura biológica que, embora extremamente complexa, não revela elementos que o tornem irredutível à animalidade puramente química (Ribeiro, 2009).

O cristianismo, por sua vez, apresenta uma doutrina clara sobre a natureza humana. Apesar das interpretações de cunho filosófico, histórico e cultural que o

classificam como uma religião dualista, é importante ressaltar que, em sua concepção sobre o ser humano, a fé cristã o compreende como um ser uno e indivisível (Gelain, 2020).

Um indivíduo relacional, que abarca em si diversas conexões; um ser propositivo, que se posiciona e se coloca sempre em relação a uma variedade de aspectos e contextos; um ser formado por alma e corpo, que integra em si toda a materialidade do mundo e se abre para a transcendência mais ampla (Gelain, 2020)

No entanto, Deus, fiel a si mesmo e à obra criada, busca constantemente restaurar o ser humano, conduzindo-o não apenas à sua condição original, mas também à condição de nova criatura. Assim, compreende-se a abertura do ser humano à transcendência (Feller, 2020).

Portanto, a reflexão antropológica abrange a construção de um conhecimento desenvolvido ao longo do tempo, bem como a interação entre as pessoas e suas comunidades.

O termo "pessoa" tem origem no latim *persona*, derivado da tradução grega *prosopon*, utilizada para descrever a máscara usada pelos atores no teatro grego para representar seus personagens. Talvez um dos conceitos mais relevantes da civilização ocidental, esse termo ganhou destaque nas discussões teológicas dos primeiros séculos sobre Deus e Jesus Cristo.

Na Antiguidade, a "pessoa" era compreendida como um ser individual, distinto dos demais, com ênfase na singularidade (Gelain, 2020). Já na Modernidade, a noção de "pessoa" passou a ser entendida como um conjunto de relações: uma identidade construída na interação com o outro; um estado de ser consciente de si mesmo, mas aberto e voltado para os demais. Afinal, segundo Hall (2003), a diversidade cultural constitui um dos princípios fundamentais da antropologia moderna. A cultura, por sua vez, é um sistema de significados que se manifesta em práticas e modos de vida (Geertz, 1997).

Dessa forma, a noção de pessoa passou a ser entendida como um nó de relações: uma identidade formada a partir da interação com o outro; um ser consciente de si, mas também aberto e orientado para os demais (Rubio, 2001).

Dentro da perspectiva da antropologia cristã, o ser humano é constituído por dois princípios ontológicos – corpo e alma – entre os quais há uma relação de comunhão e reciprocidade. A questão acerca da existência dessas duas dimensões que compõem o ser humano permanece relevante em algumas antropologias

contemporâneas, embora sob uma nova roupagem: mente e cérebro (Oliveira, 2014).

O debate concentra-se no tipo de relação que prevalece entre mente e cérebro: seria uma relação de identidade, emergente ou de distinção? A constatação da existência dessas duas dimensões no ser humano é amplamente aceita; contudo, o ponto de divergência reside na forma como se concebe a relação entre ambas (Oliveira, 2014).

A concepção cristã do ser humano e de sua ontologia foi formada desde a Antiguidade, tendo passado por diversas influências religiosas e filosóficas até o período medieval, e adquiriu novas perspectivas no âmbito científico da contemporaneidade. Essa concepção sustenta a ideia de que o homem, apesar de sua multidimensionalidade, constitui uma totalidade psicofísica, criada à imagem e semelhança de Deus (Dias, 2019).

Essa perspectiva humanista cristã e teológico-libertadora exerce forte influência sobre a visão de Paulo Freire acerca do ser humano, de sua compreensão da sociedade, sua proposta de transformação e de libertação históricas, bem como de sua cosmovisão. Conseqüentemente, impacta também sua concepção de educação. Além disso, a obra freiriana passou a influenciar significativamente aqueles que o sucederam (Messias e Severino, 2023).

Embora se reconheça uma multiplicidade de movimentos instintivos próprios da estrutura vegetativa-sensitiva do ser humano, sua dimensão corpórea distingue-se da dos animais, pois se encontra preparada para a ação da alma e do espírito (Novais e Parise, 2024).

Nas Sagradas Escrituras, observa-se uma linguagem concreta que narra a experiência religiosa do crente. Nela, órgãos, partes do corpo e dimensões humanas são utilizados para expressar a ideia de pessoa, tendo como fundamento as relações estabelecidas com o outro, com a criação e com Deus (Soares, 2023).

A experiência do reconhecimento da dignidade e da liberdade humanas realiza-se na relação entre Deus e o ser humano ao longo da história, transcendendo-a. A raiz bíblica de nossa tradição cristã ressalta a beleza e a dignidade do ser humano em sua totalidade e em suas relações com Deus, com o próximo e com o universo (Soares, 2023)

Atualmente, mais de meia centena de acepções distintas são atribuídas ao vocábulo "dignidade". Embora seu uso tenha se intensificado nas Constituições do pós-guerra, suas origens remontam a tempos imemoriais. Nos ordenamentos jurídicos

contemporâneos, pode-se afirmar que o termo “dignidade” é empregado ora como substantivo, ora como adjetivo. Quando equiparado a simples prerrogativa ou status, assume valor adjetivo (Guardia, 2014).

Por fim, ao investigar a diversidade das sociedades e culturas ao redor do mundo, a antropologia busca compreender as práticas, crenças e valores que moldam a vida humana. Os antropólogos se dedicam a revelar as complexidades da experiência humana e a promover uma compreensão mais profunda das relações sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, abordaremos sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento científico deste estudo. Conforme Gil (2006), a metodologia é como um conjunto de normas inteligentes e técnicas para se alcançar o conhecimento, é o meio formal e sistemático de desenvolver a metodologia adotada, a maneira de reconhecer a realidade usando métodos científicos.

As modalidades de pesquisa são as diferentes formas escolhidas para melhor estudar o fenômeno dentro de cada abordagem e procedimento, “o que implica coerência epistemológica, metodológica e técnica, para o seu adequado desenvolvimento” (Severino, 2017, p. 108). A partir das variadas perspectivas, ocorrem as diferenças no modo de praticar a investigação da pesquisa.

Em consonância com Kerlinger (2007), os conceitos básicos de metodologia são ilustrados com a descrição de pesquisas reais, onde se enfatizam os problemas, as hipóteses e as variáveis. Assim, é por meio do método científico que a pesquisa se desenvolve gerando o processo do conhecimento, conforme Severino (2017, p. 92), “a ciência se faz quando o pesquisador aborda os fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos”.

A seguir, serão apresentados a Caracterização, População e Sujeitos, Técnicas de coleta de dados, Técnicas de análise de dados e as Limitações inerentes a esta pesquisa. Iniciemos pela Caracterização.

3.1 CARACTERIZAÇÃO

Com relação à caracterização desta pesquisa, procedeu-se uma abordagem qualitativa, conforme ressalta Birochi (2017), sendo assim condizente com o método de coleta de dados da pesquisa, onde se justifica pela utilização de fontes bibliográficas pertinentes ao tema estudado.

O objetivo foi de analisar estratégias de integração social que contribuam para a ampliação da humanização na gestão na Faculdade Católica de Santa Catarina (FACASC). Sendo assim, verificou-se o relacionamento humano existente entre as pessoas envolvidas na sua gestão e foi identificado os principais fatores organizacionais que influenciam na integração social – um dos critérios de aplicação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – elencados por Walton (1973).

Foi averiguado também, as percepções dos Dirigentes e membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) acerca da QVT e propor estratégias de integração social para a ampliação da humanização na gestão na FACASC.

Para Vieira (2004), a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, não utilizando dados estatísticos em sua execução. Enfatiza ainda, que uma característica fundamental da boa pesquisa qualitativa é a descrição exaustiva da coleta, tabulação e análise dos dados, incluindo-se a validade interna, sua credibilidade e autenticidade.

As pesquisas qualitativas são tão rigorosas cientificamente quanto às pesquisas quantitativas. Afirma que a dicotomia entre pesquisa qualitativa e quantidade é falsa, tratando-se apenas de métodos mistos que se complementam no ponto médio da escala (Vieira, 2004).

Na percepção de Vidich e Lyman (2006), todos os métodos de pesquisa são, no fundo, qualitativos, sendo, nesse ponto, igualmente objetivos e o emprego dos dados quantitativos ou matemáticos não extermina o elemento intersubjetivo que representa a base da pesquisa social.

Salienta-se que neste estudo há uma preocupação com as relações existentes entre as pessoas envolvidas na gestão da FACASC e os diferentes aspectos do contexto em que o objeto está inserido. Pressupõe uma relação dinâmica entre o mundo real e o mundo privado que não pode ser obtida em números, sendo o foco principal o processo e o seu significado.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa foi exploratória, descritiva e analítica. A pesquisa exploratória proporciona maior proximidade com o problema de investigação, pois para Severino (2017), envolve o levantamento de informações sobre um objeto específico, demarcando assim a área de trabalho, mapeando as situações de manifestação deste objeto. Neste estudo, esta demarcação refere-se aos aspectos relacionais dos participantes da pesquisa, no sentido de compreender melhor como esses sujeitos se relacionam entre si com as práticas de integração social.

Esta pesquisa caracteriza-se também como descritiva, a qual, segundo Gil (2006, p. 42), descreve as características de determinada população ou fenômeno, além de utilizar “técnicas padronizadas de coletas de dados”. Neste tipo de pesquisa, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 52), ou seja, os dados são estudados, mas não manipulados.

Na FACASC, essa modalidade de pesquisa proporciona um maior detalhamento do tratamento dos dados, dos processos investigativos e da análise dos resultados finais.

Por fim, quanto aos objetivos, também é uma pesquisa analítica que “além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através do método experimental, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos” (Severino, 2017, p. 115). Os dados obtidos pela pesquisa apresentam-se de forma bruta, necessitando assim, do uso de dispositivos para seu arranjo, análise e compreensão das relações entre os resultados obtidos e o contexto estudado.

A natureza da pesquisa ocorreu de forma aplicada, que segundo Zanella (2013), tem o intuito de gerar conhecimentos e soluções para os problemas humanos. As proposições que foram feitas servirão de apoio à FACASC para o alcance da aplicação e maior humanização no âmbito da sua gestão universitária.

3.2 POPULAÇÃO/SUJEITOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A população pertencente a este estudo compreende a Faculdade Católica de Santa Catarina (FACASC), criada em 12 de março de 2009 pelo episcopado catarinense, tendo como mantenedora a Fundação Dom Jaime de Barros Câmara e seu representante legal o Arcebispo Metropolitano de Florianópolis, Dom Wilson Tadeu Jonk.

Valorizando os princípios fundamentais da existência e da valorização do ser humano, a FACASC torna-se o local favorável para a realização desta pesquisa em virtude de implementação de estratégias de integração social para a criação de uma gestão ainda mais humana, democrática, justa e enriquecedora para todos os envolvidos no processo.

Os sujeitos desta pesquisa são constituídos pelos integrantes do corpo dirigente da FACASC, a saber: o Diretor-Geral, a Diretora Acadêmica e o Diretor Administrativo. Também integram esse grupo os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA), compostos pelo presidente, pelo representante docente, pelo representante discente, pelo representante técnico-administrativo, pelo representante discente da pós-graduação e pelo representante da sociedade civil.

A coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa bibliográfica, destacando-se os conceitos de bibliografias pertinentes ao tema proposto neste estudo; documental, com base no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da FACASC; entrevistas, realizadas com os integrantes do corpo dirigente da FACASC e o questionário, aplicado aos integrantes da CPA da FACASC.

De acordo com Ramos (2024) a execução da pesquisa deve produzir resultados permanentes, pois se evidencia num processo de resultados considerados científicos.

Em relação à pesquisa bibliográfica, este estudo envolveu conceitos retirados de livros, artigos e revistas científicas de autores das áreas pertinentes ao tema proposto neste estudo.

Segundo Vergara (2009) pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Hoje em dia, as redes digitais fornecem bastante conteúdo para pesquisas, pois, conforme relata Severino (2017), com a revolução da informática, dispomos hoje, além das bibliotecas físicas tradicionais, de bibliotecas virtuais, poderosos centros de informações bibliográficas, acessíveis através da Internet.

A pesquisa bibliográfica fornece, além do conhecimento em si, o olhar crítico de cada autor(a) pesquisado(a). Assim confirma Gil (2006, p. 44), que com base em material já elaborado, por meio de artigos, dissertações, teses e livros de autores conceituados na área do objeto de estudo, obtém-se a percepção de diferentes estudos sobre o tema estudado.

Em relação à modalidade da pesquisa documental, após contato preliminar com a Direção da FACASC, o autor deste estudo teve acesso aos documentos internos pertinentes e necessários à realização desta pesquisa. Conforme relata Severino (2017), faz-se uso da pesquisa documental, pelo acesso a documentos, a partir dos quais o pesquisador irá desenvolver sua investigação e posterior análise.

Trata-se de um modelo de pesquisa semelhante à pesquisa bibliográfica, na qual se remete para as fontes secundárias. A pesquisa documental tem uma relação direta com o fato a ser analisado, sendo que os materiais ainda não receberam um tratamento analítico (Gil, 2006).

Com relação ao tipo de entrevista utilizada neste estudo, ela se denomina de semiestruturada, sendo um modelo que permite uma flexibilidade para quem pergunta e para quem responde. Ou seja, ela possui um roteiro prévio, mas abre espaço para

que o entrevistado e o entrevistador façam perguntas fora do que havia sido planejado (Costa, 2022).

Segundo Vergara (2009), a entrevista é um dos métodos mais utilizados quando se trata de coletar informações no campo, exigindo do pesquisador o domínio de referências teóricas e metodológicas.

A entrevista foi realizada com todos os integrantes do Corpo Dirigente da FACASC, conforme descrito no tópico 3.2 sobre População e Sujeitos, cujo roteiro encontra-se no Apêndice B – Entrevista de pesquisa. Ela contemplou questões onde foram abordados os conhecimentos e as percepções de cada um sobre a importância da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e da Integração Social (um dos oito critérios da QVT, segundo Walton, 1973) para a ampliar a humanização na gestão na FACASC.

As entrevistas foram realizadas no mês de agosto na sala de cada um dos entrevistados, os quais responderam prontamente às cinco perguntas formuladas. Houve um bom acolhimento por parte de todos, onde o pesquisador sentiu-se à vontade para fazer as perguntas pertinentes ao tema da pesquisa, cuja respostas foram gravadas e transcritas para o documento *Word* no *notebook*, por meio de um *software* apropriado.

Foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE para os participantes da entrevista, cujo teor está disponível no apêndice C deste estudo. Eles tiveram os seus nomes resguardados e foram identificados como: E1, E2, E3, e assim sucessivamente.

Para que a entrevista fosse realizada com sucesso, alguns cuidados foram tomados na sua condução. É o que evidencia Vergara (2009) quando nos lembra da existência de possibilidades e limitações que devem ser observadas na entrevista, tanto para evitar limitações quanto para não influenciar as respostas.

Com relação ao questionário, Almeida (2006) ressalta que se trata de um dos instrumentos mais importantes de coleta de dados. Quando bem construído, seja com questões abertas ou fechadas, facilita a compreensão dos resultados obtidos pelo pesquisador, trazendo confiança nas respostas, relevância e contribuição ao processo permanente de geração de conhecimento (Vergara, 2009).

Ainda nesse sentido, Brantley (2006) corrobora tal pensamento ao afirmar que a elaboração de questionários constitui um passo importante na concepção de uma pesquisa no contexto da estrutura do questionário.

O questionário foi aplicado a todos os integrantes da CPA da FACASC, conforme descrito no tópico 3.2 sobre População e Sujeitos, cujo modelo encontra-se no apêndice A – Questionário de pesquisa. As perguntas abordaram questões abertas acerca da verificação do relacionamento humano entre as pessoas envolvidas na gestão da FACASC; da identificação dos principais fatores organizacionais que influenciam na integração social da FACASC e da proposição de estratégias de integração social que potencializam a humanização da gestão da FACASC.

Foi disponibilizado o *link* de acesso ao questionário (*google forms*) enviado por e-mail, no mês de agosto, a todos os participantes da pesquisa, os quais tiveram seus nomes resguardados e foram identificados como: R1, R2, R3, e assim sucessivamente. Dos cinco membros da CPA, somente três responderam ao questionário, o qual foi solicitado e lembrado pelo autor da pesquisa, em diversas vezes, por meio do e-mail informado por cada um dos participantes. As respostas foram curtas, mas suficientes para a posterior análise dos dados.

Destacam-se, ainda, as possibilidades e limitações do questionário. Sua elaboração exige cuidados específicos, tanto em relação ao conteúdo quanto à forma. Nesse sentido, é fundamental que sua formulação se baseie em um referencial teórico consistente, que lhe confira relevância (Vergara, 2009).

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é fundamental no desenvolvimento e validação de uma pesquisa. Os dados obtidos pela pesquisa se apresentam de forma bruta, precisando-se assim fazer uso de dispositivos para seu arranjo, análise e compreensão, para compreender a relação entre os resultados obtidos e o contexto (Barth, 2003).

Após a coleta de dados efetuadas neste estudo, o tratamento das informações coletadas, devem ser submetidas a algum método que facilite a interpretação do pesquisador, contribuindo para o alcance do objetivo proposto (Vergara, 2009).

Por meio das informações obtidas nos instrumentos de coleta de dados utilizados, sendo eles a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista e questionário, o pesquisador organiza os dados objetivamente a partir da perspectiva subjetiva dos sujeitos investigados. Conforme Creswell (2010), a seção do método é a parte mais concreta e específica de uma proposta. A validade e a confiabilidade das

pontuações nos instrumentos conduzem a interpretações significativas dos dados. A descrição dos detalhes do procedimento deve ser elaborada pelo autor da proposta.

A partir dessas relações, elabora-se a interpretação dos dados, o que resultará na obtenção de informações relevantes ao tema proposto na pesquisa. Pressupõe uma relação dinâmica entre o mundo real e o mundo privado que não pode ser traduzida em números, sendo o foco principal o processo e o seu significado (Severino, 2017).

Foi criada uma planilha no *Excel (google forms)* onde foram armazenados os dados obtidos nas entrevistas e nos questionários e posteriormente organizados, a fim de se verificar a semelhança ou a discrepância nas respostas obtidas do Corpo Dirigente e também dos integrantes da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Faculdade Católica de Santa Catarina (FACASC). Por fim, comparando-se os resultados coletados com as informações obtidas na pesquisa bibliográfica e documental.

Corroborando Creswell (2010), afirmando que, de posse das informações obtidas, há a necessidade de interpretar ou extrair sentido dos dados coletados. Também pode representar um sentido oriundo da comparação dos resultados com informações obtidas da literatura ou de teorias já existentes. Nesse sentido, autores sugerem que os resultados possam confirmar ou divergir de informações anteriores.

Adicionalmente, ao aplicar uma lente teórica, os pesquisadores qualitativos podem desenvolver interpretações que demandem ação e mudança. Desta maneira, a interpretação na pesquisa qualitativa pode se manifestar de diferentes formas, ser adaptável a diversos tipos de projetos e flexível para transmitir significados pessoais embasados em pesquisa e ação (Creswell, 2010).

Quadro 2: Categorias de Análise

Objetivos	Categorias	Referências
a) Verificar o relacionamento humano entre as pessoas envolvidas na gestão da FACASC.	-A utilização da QVT vem sendo implicada no sentido de resgatar valores humanísticos. - Estamos vivendo um momento organizacional em que se faz necessário transformar as pessoas que nelas trabalham. -Sem a dimensão pessoal, o espaço laboral se torna um ambiente mecanicista e os	Freire (2013). Alves (2023). Woolfe (2009).

	colaboradores perdem o ânimo. -Uma gestão de recursos humanos integrada identifica novas oportunidades.	Fischer, Machado e Malta (2017).
b) Identificar os principais fatores organizacionais que influenciam na integração social da FACASC.	-O fator da Integração social consegue medir o grau de integração social. -Uma organização onde possui integração social, possui um ótimo clima organizacional. -Os gestores que mantêm uma organização saudável, proporcionam bem-estar no trabalho. -A Estratégia é fundamental para a sobrevivência das organizações.	Walton (1973). Corcino (2023). Guillard (2023). Oliveira e Tatto (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

3.4 LIMITAÇÕES

As limitações desta pesquisa se referem tanto aos prazos dos trâmites burocráticos para a aplicação do questionário – com os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA), das entrevistas – com os gestores da Faculdade Católica de Santa Catarina (FACASC) quanto ao número de sujeitos-participantes, que dependerá da disponibilidade das pessoas selecionadas juntamente com o aceite destas para participarem deste estudo.

Desta forma, verificou-se que as limitações ocorreram somente com os sujeitos-participantes do questionário, pois após ser disponibilizado o *link* de acesso ao questionário (*google forms*) e enviado por e-mail, no mês de agosto, a todos os cinco participantes da CPA, somente três responderam. Cabe aqui ressaltar que o pedido de preenchimento do questionário foi, por diversas vezes, solicitado e lembrado pelo pesquisador aos membros da CPA.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos resultados obtidos por meio da pesquisa documental realizada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Faculdade Católica de Santa Catarina (FACASC), das entrevistas com os membros do corpo Dirigente e do questionário aplicado aos membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA), neste capítulo atenderemos ao objetivo geral desta pesquisa: “analisar estratégias de integração social que contribuam para a ampliação da humanização na gestão da FACASC” mediante a análise do objetivo específico “a”, verificar o relacionamento humano entre as pessoas envolvidas na gestão da FACASC; do objetivo específico “b”, identificar os principais fatores organizacionais que influenciam na integração social da FACASC e do objetivo específico “c”, apresentar estratégias de integração social que podem potencializar a humanização na gestão de Faculdades.

4.1 FACULDADE CATÓLICA DE SANTA CATARINA – FACASC

A FACASC é uma Instituição de Ensino Superior credenciada pelo Ministério da Educação e Cultura em 30 de dezembro de 2011, com curso de graduação em Teologia (bacharelado) autorizado em 24 de janeiro de 2012. Logo após tais atos autorizativos, o Diretor Geral da FACASC instituiu a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e nomeou os membros desta, conforme previsto no seu Regimento Interno.

A criação de uma instituição católica de ensino superior para acolher jovens e adultos que buscam formação continuada para o aperfeiçoamento humano, profissional e para articular, ao mesmo tempo, a presença da Igreja no processo da educação no Estado de Santa Catarina, pareceu de tal forma urgente, que os bispos das dioceses catarinenses decidiram servir-se da infraestrutura e da experiência histórica do Instituto Teológico de Santa Catarina (ITESC) a fim de, sobre suas bases, criar a FACASC.

A Faculdade concebe seus princípios pedagógicos na ação educativa levando em consideração a visão cristã do ser humano e do seu papel no mundo e na história. A partir desta concepção, entende que as atividades de ensino, de iniciação à pesquisa, extensão e de ação comunitária e cultural devem ser efetuadas por intermédio de processos interativos e interdisciplinares de produção, transmissão, mediação e aplicação de conhecimentos.

Em consideração aos valores essenciais da vida e da promoção da dignidade humana, a FACASC promove a formação continuada da comunidade acadêmica por via de ações interativas corresponsáveis, de modo a incentivar a competência profissional, a confiança mútua, a solidariedade cristã e a inserção social no contexto catarinense.

Tem como missão implementar o ensino, pesquisa e extensão fundamentados nos princípios cristãos e valores éticos, para formar integralmente os cidadãos, cooperando para a consolidação de uma sociedade justa e fraterna. No tangente à sua visão, esta consiste em ser uma instituição de referência no ensino superior, na área das ciências teológicas, em âmbito local e estadual. Quanto aos seus valores, constituem-se do diálogo entre fé e razão, abertura ecumênica e diálogo inter-religioso, comprometimento com a cultura e meio ambiente, promoção humana e inclusão social e vivência da ética, justiça e solidariedade.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da FACASC, na seção 2.6 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DA DIGNIDADE HUMANA E AMBIENTAL, consta que a FACASC, pela concepção humanista e cristã de seu projeto pedagógico institucional, tem uma significativa responsabilidade socioambiental, que pode ser avaliada por sua contribuição à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e por ações concretas pela defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial.

Deve-se relatar ainda que, assim como uma Instituição de Ensino Superior (IES), disseminadora de conhecimento, empreende iniciativas que visam criar ambientes educacionais, sociais e ambientalmente responsáveis.

Neste sentido, estabelece algumas orientações, dentre as quais: educar para a cidadania; a participação plena na sociedade e o respeito à diversidade; fomentar a consciência social dos docentes, discentes e técnicos administrativos para as necessidades e valores da sociedade; sondar os sinais dos tempos, para as demandas da comunidade e os seus desafios de caráter social e pastoral, trabalhando conteúdos transversais e interdisciplinares em unidades curriculares que abordam as temáticas relacionadas à ética e às questões da sociedade contemporânea, em especial àquelas ligadas aos temas dos direitos humanos, educação étnico-racial, educação indígena, educação ambiental e sustentabilidade; contribuir para a formação de lideranças

comprometidas com a valorização e promoção da justiça, da inclusão social e da ética ambiental.

Por fim, ressalta-se também que a FACASC tem ciência de que conciliar os princípios de desenvolvimento sustentável com as práticas de gestão educacional é um desafio, já que requer a conscientização e o comprometimento de todos os agentes envolvidos no processo. Por isso, docentes, discentes e o corpo técnico-administrativo são chamados para atuarem, com suas ações, na melhoria socioambiental, na busca de uma sociedade inclusiva e com qualidade de vida.

4.2 RELACIONAMENTO HUMANO ENTRE AS PESSOAS ENVOLVIDAS NA GESTÃO DA FACASC

De acordo com o descrito no capítulo de Procedimentos Metodológicos, a entrevista foi realizada com o corpo de dirigentes da FACASC, os quais foram identificados, neste estudo, como entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2) e entrevistado 3 (E3), sendo que todos responderam às cinco perguntas. A análise dos resultados das entrevistas revelou que os dirigentes procuram estar bem próximos aos seus liderados de forma participativa no processo laboral, pois conhecem profundamente as rotinas que eles perfazem.

Segundo E2, “por meio de reuniões, alinham as funções a serem desempenhadas por cada um no processo de melhoria utilizando-se o *feedback*, pois a função exercida acontece na dependência do outro, trazendo assim a excelência acadêmica”.

Essa fala vai ao encontro do que afirma Gil (2006): o gerenciamento de colaboradores é a atividade administrativa que busca o empenho dos indivíduos que trabalham nas empresas para alcançar tanto os objetivos da organização quanto os individuais.

Assim, por via de uma abordagem participativa em benefício de um conselho gestor, os diretores se reúnem para discutir temas comuns de cada gestão, da formação profissional e mediante a formação continuada com outros colaboradores. Pois, consoante E3, “assim estão mais próximos da sua equipe de trabalho”.

Em conformidade com Martins *et al* (2023), um modelo de Gestão de Pessoas bem definido e estruturado auxilia os executivos em um dos seus maiores desafios, que é manter funcionários trabalhando como uma verdadeira equipe, com objetivos

definidos, cada qual conhecendo e cumprindo seu papel, interagindo com todos os processos da organização, para atingir objetivos previstos pelo plano estratégico, a fim de que a organização passe a pertencer ao grupo de organizações do futuro.

No surgimento de conflitos, procuram ouvir e entender as partes envolvidas e trazer à tona uma solução por intermédio do diálogo e da escuta fraterna entre os envolvidos no impasse, de modo particular em questões consideradas preocupantes.

Em concordância com Monteiro (2014), nos últimos tempos a preocupação das organizações é minimizar alguns conflitos no ambiente de trabalho, como: o baixo comprometimento, a grande rotatividade de pessoas e a queda na produtividade. A sobrevivência da empresa depende da adoção de modelos que respeitem o funcionário como membro importante para seu funcionamento. Para E2, “o sentar e ouvir, o ressignificar as questões com resiliência, é eficaz e mais participativo. Conseqüentemente a gente atinge os nossos objetivos”.

Segundo Ribeiro e Santana (2015), os fatores relevantes para a Qualidade de vida no trabalho são definidos por meio: da escolha da profissão, das características da cultura organizacional, da infraestrutura familiar, das relações interpessoais, dos conflitos, da autoestima e da forma como o indivíduo se sente em relação a si mesmo.

Conforme E3 que “por ser uma instituição confessional, é preciso estar alinhado com a sua missão, visão e os seus valores, tratando todos os profissionais como uma grande família”. No que concerne a Junior (2010, p. 1), este corrobora tal proposição, dispondo que “gestão é um conjunto de atividades que define, obtém, combina e coordena os recursos de uma organização em direção a objetivos definidos”. Firma ainda que administrar é um processo dinâmico e contínuo em que decisões são tomadas a todo momento, e subsequentemente executadas, visando proporcionar a eficácia e eficiência organizacionais.

Com base na análise dos dados das entrevistas, os entrevistados consideram extremamente importante a comunicação eficaz no ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, E1 aponta que “a comunicação é vista como uma fala, uma orientação, uma reunião, ou seja, variáveis de uma comunicação efetiva. Essa comunicação eficaz perpassa o entendimento do recado que é muito importante, às vezes de uma maneira geral, mais ampla”.

Consoante Moran (2003, p.8), “[...] Compreender os sentidos do trabalho é um desafio importante para os administradores tendo em vista as múltiplas transformações que têm atingido as organizações no mundo do trabalho”.

Conforme os dirigentes, são realizadas reuniões com todos os colaboradores, mas depois existe um alinhamento mais específico em cada setor ou em cada nível de trabalho. Segundo relata E3, “com o setor estratégico e operacional são usadas linguagens diferentes, sendo isso primordial e essencial à comunicação, fazendo com que haja clareza e com certeza um degrau a mais para que o objetivo seja alcançado”.

Neste contexto, Guillard (2023) ressalta a existência dos níveis na pirâmide organizacional, em que no nível da base se encontram os aspectos operacionais, no nível intermediário estão os aspectos táticos, e no nível superior estão os aspectos estratégicos. Nesse nível estratégico, destacam-se as decisões para toda a organização, e a longo prazo.

“Contudo, as falhas na comunicação acontecem na FACASC, seja de um setor para o outro ou quando se está muito alinhado no seu setor, mas essa comunicação não chega a ser repassada”, expõe E2. Este enfatiza ainda que “assim, vão criando-se muros e o objetivo da FACASC é sempre criar pontes. De acordo com Paiva (2011), a administração também deixa claro e comunica o plano estratégico para alcançar as metas postuladas, pois o ato de administrar evidencia o processo de dirigir ações para o alcance de objetivos.

Os entrevistados consideram de extrema importância a comunicação eficaz, e quando não acontece, percebem que o objetivo não foi atingido. Para E3, “a comunicação é um tema que a FACASC melhorou por via de uma boa comunicação interna onde favorece o fluxo mais sereno de informações e das relações internas”. Corroboram Moran (2003, p.8), ao afirmar que “[...] Compreender os sentidos do trabalho é um desafio importante para os administradores tendo em vista as múltiplas transformações que têm atingido as organizações no mundo do trabalho”.

Sobre este tema, todos os entrevistados foram unânimes ao relatarem que “em virtude de a FACASC ser uma faculdade católica, uma faculdade que é da igreja, que tem o seu vínculo com a sua mantenedora, a diocese de Santa Catarina, tem toda uma história de religião. Mas nem por isso todos os colaboradores da FACASC têm que ser cristãos católicos”.

Quanto a isto, E3 destaca que “as equipes de trabalho precisam ser equipes corretas, éticas e que ajam dentro da legalidade e dentro dos princípios morais”, reafirmando assim a não necessidade de serem cristãos católicos. No que tange a E1, esta frisa: “encaramos isso como sendo um ambiente de trabalho inclusivo, desde a seleção até a contratação. Não há impedimento na contratação de qualquer

colaborador em função da sua religião e da mesma forma em relação à diversidade como entendido hoje”.

Neste sentido, Corbucci, (2014) reconhece a importância do ambiente institucional mais lato para a integração universitária, atentando para o fato de que o envolvimento acadêmico dos estudantes depende, em larga escala, da atmosfera criada pelos pares, professores e serviços da Universidade. Quanto a isto, E3 realça que “não há diferença de gênero, se é homem ou mulher, não faz diferença na sua sexualidade, não faz diferença no seu credo político e na sua filiação política. Os dirigentes da FACASC não têm essa distinção”.

Os relatos dos entrevistados explicitam a prática do respeito às diferenças, fazendo com que cada um perceba a interdependência do trabalho do outro para que o processo aconteça de forma eficaz. Conforme E3, “o importante é que todos percebam a importância do trabalho de cada um. Considera-se também que na diversidade dos trabalhos, consegue-se criar um ambiente de trabalho mais salutar e que isto é muito bom”.

Martins *et al* (2023) contribui com esta questão asseverando que o desempenho organizacional é diretamente afetado pelo desempenho das pessoas, e o rendimento delas é diretamente afetado pela forma como a organização se relaciona com elas. Com base nos dados das entrevistas realizadas, todos os dirigentes tratam como indispensável o apoio mútuo entre os colegas de trabalho.

E1 notabiliza que:

“Não é necessário que o setor administrativo faça as funções de quem trabalha na limpeza, por exemplo, mas é necessário compreender que isso não impede que todos procurem manter limpo o ambiente de trabalho. Não é porque limpar o chão ou recolher o lixo é função do auxiliar de limpeza que, se for preciso, eu não tenha que fazer isso também”.

Em concordância com Andrade e Amboni (2010), as organizações são formadas por pessoas que, por sua vez, relacionam-se entre si, traduzindo sentimentos, tendo crenças, difundindo valores, cada uma a seu modo. O emaranhado desses relacionamentos define a maneira de ser, de atender, de envolver e de trabalhar em uma organização. Essa equipe de pessoas influencia na convivência em grupo e na cultura da organização.

Os relatos das entrevistas mostram que as equipes de trabalho entendem o valor e a importância do apoio mútuo entre si, e que desde 2023 a FACASC vem desenvolvendo uma pesquisa de clima organizacional. Segundo E2, “acontecem reuniões do corpo técnico administrativo e também uma formação humana onde é

abordado, por se tratar de uma instituição católica, algo relacionado à espiritualidade, mas sempre com foco na saúde mental e no trabalho em equipe”.

Nesta conjuntura, vale lembrar o que enfoca Santarém (2007), enfatizando que a espiritualidade, no meio organizacional, é um movimento universal e crescente, tornando-nos mais universais e menos individualistas, fomentando em nós o interesse do bem-estar de todos.

Ainda E3 ressalta que “tudo deve estar alinhado, tudo precisa funcionar, então esse apoio mútuo é muito relevante, onde cada um conhece pelo menos o básico daquilo que acontece com os outros setores e assim se sinta corresponsável e conectado com os demais”. A respeito dessa conexão e corresponsabilidade entre os colegas de trabalho, é função dos dirigentes buscar a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Isto se torna o diferencial imprescindível para concretização e alcance dos objetivos traçados pela organização durante o trabalho na empresa.

De acordo com o descrito no capítulo de Procedimentos Metodológicos, o questionário foi aplicado aos integrantes da Comissão Própria de Avaliação - CPA da FACASC. O *link* de acesso ao questionário (*google forms*) foi enviado por *e-mail* aos cinco participantes da CPA, mas somente três responderam às perguntas, os quais, neste estudo, são denominados de respondente 1 (R1), respondente 2 (R2) e respondente 3 (R3), tendo respondido às cinco perguntas.

Em consonância com as respostas obtidas de dois respondentes, verifica-se que na FACASC respeita-se a diversidade e se busca a inclusão, sendo possível exercer a liberdade de expressão de ideias e valores sociais. Isto se confirma na resposta de R1: “no meu ambiente de trabalho, respeita-se a diversidade e se busca a inclusão”; e também na resposta de R3: “sim, busca-se a inclusão e o respeito à diversidade”.

Neste âmbito, vale salientar haver uma diretriz no PDI da FACASC que dita:

“Docentes, discentes e corpo técnico-administrativo são chamados para atuarem, com suas ações, na melhoria socioambiental, na busca de uma sociedade inclusiva e com qualidade de vida e assim contribuir para a formação de lideranças comprometidas com a valorização e promoção da justiça, da inclusão social e da ética ambiental”.

Os gestores que mantêm uma organização saudável proporcionam bem-estar no trabalho, declara Guillard (2023). Contudo os gestores são indivíduos, pessoas diferentes que possuem sua maneira de lidar com certas situações em determinados contextos.

O PDI evidencia ainda que a FACASC tem ciência de conciliar os princípios de desenvolvimento sustentável com as práticas de gestão educacional é um desafio, já que requer a conscientização e o comprometimento de todos os atores envolvidos no processo. É o que endossa Corcino (2023), quando relata que as pessoas estão cada vez mais instruídas de tudo o que acontece ao seu redor, e nesse período contemporâneo em que estamos vivendo surgem novidades, oportunidades, modernismo, e conciliar esses aspectos com os fatores emocionais e psicológicos não tem sido uma tarefa fácil.

Com base nas respostas dos três respondentes, existe o respeito e o senso de companheirismo na FACASC, onde os relacionamentos são positivos e as pessoas são valorizadas. Eis o que expõe R1: “sim, o relacionamento interpessoal é considerado positivo e existe o respeito pelas pessoas assim como existe também o companheirismo por parte da gestão da FACASC”.

Por seu turno, R2 ratifica tal asserção, dizendo que “sim, os relacionamentos na FACASC são positivos e existe o senso de companheirismo”. Assim como também R3, ao destacar que “considera o relacionamento interpessoal e o senso de companheirismo bem valorizados na FACASC”.

Monteiro (2014) confere relevância a este tópico ao afirmar que estudos relacionados ao tema, mostram que, para melhorar o desenvolvimento das organizações, é preciso que os gestores preocupem-se com as condições de trabalho que oferecem aos funcionários, não apenas com o ambiente físico da organização, mas também com os aspectos psicológicos, visando prover elementos que influam positivamente nas condições de serviço e na qualidade de vida dos trabalhadores.

Em concordância com o PDI da FACASC, uma das grandes responsabilidades da CPA está na preparação e aplicação da autoavaliação a todos os níveis e com todos os atores institucionais. Confirma-se, assim, a relevância das questões abordadas neste questionário aqui aplicado.

4.3 FATORES INFLUENTES NA INTEGRAÇÃO SOCIAL DA FACASC

Com base nos dados coletados, todos os entrevistados testemunharam a existência de um bom nível de integração social entre os colaboradores da FACASC. O entrevistado E1 descreve que “as pessoas se dão bem, se falam e se cumprimentam.

Elas se preocupam quando vão viajar ou num outro momento em algum lugar, de trazer uma lembrança ou compartilhar algo com os colegas”. Destaca ainda que:

“No ambiente de trabalho, tendo essa boa integração entre os colaboradores, as pessoas participam e se sentem à vontade para trazer uma ideia de melhoria e para elogiar alguma coisa. Não só para reclamar, mas também para elogiar, percebe-se assim que na FACASC isso é algo bem positivo e que alcança um bom nível de integração social”.

Consoante Corcino (2023), a integração social na organização é um fator no qual as relações pessoais e autoestima são dimensões que podem interferir na qualidade de vida do trabalho; é importante frisar que uma organização que possui integração social faz com que se desenvolva um ótimo clima organizacional e consequentemente aumente a produtividade como um todo.

O entrevistado E2 atesta:

“A importância do coleguismo que é evidenciada na gentileza diária, na ajuda mútua, independentemente de se ter mais afinidade ou não com um ou outro colega de trabalho. Torna-se imprescindível que alguns valores sejam vividos diariamente por todos da equipe, entre os quais, o cumprimento, o auxílio mesmo não sendo solicitado, mas que você sabe que tem competência para realizar”.

Por outro lado, E2 realça também: “as pessoas não são amigas para além do ambiente de trabalho e eu entendo que isso está bem, pois não é necessário que todos sejam os seus melhores amigos”.

De acordo com Johann (2013), as relações interpessoais são constituídas pelo compartilhamento de pensamentos e sentimentos entre pessoas/grupos, como as relações de amizades ou inimizades, relações familiares, relações profissionais, relações afetivas, por exemplo. Entre as relações interpessoais mais importantes, estão as relações humanas no ambiente familiar e as relações humanas no ambiente de trabalho.

O entrevistado E3 acrescenta que “nos últimos tempos, a integração social dos colaboradores da FACASC cresceu e está estável nas relações profissionais. Iniciativas foram tomadas há alguns anos para estreitar os laços como os momentos de confraternização. Tudo isso tem ajudado nessa integração social”.

Segundo Walton, em meio aos critérios de verificação de qualidade de vida no trabalho criado por ele, o fator da integração social consegue medir o grau de socialização e do clima organizacional (Limongi-França, 2012). No referente a isto, mediante às respostas dos três respondentes do questionário, o nível de comunicação na gestão da FACASC é considerado satisfatório.

Esta conclusão está em conformidade com a resposta de R1: “as relações estabelecidas proporcionam condições de comunicação e de interação entre colaboradores e gestores”. Isso também se confirma com nas respostas de R2: “sim, existe uma boa comunicação realizada de forma positiva”; e R3: “sim, temos um ótimo ambiente de comunicação”.

Neste ponto, vale retomar a assertiva de Moran (2003, p.8), “[...] Compreender os sentidos do trabalho é um desafio importante para os administradores tendo em vista as múltiplas transformações que têm atingido as organizações no mundo do trabalho”. Da mesma maneira, vale citar novamente Paiva (2011), o qual explicita que a administração também deixa claro e comunica o plano estratégico para alcançar as metas postuladas, haja vista que o ato de administrar notabiliza o processo de dirigir ações para o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com o PDI da FACASC, as tecnologias de informação e comunicação são planejadas com intuito de promover e auxiliar o processo de ensino-aprendizagem, possibilitando a execução dos Projetos Pedagógicos, viabilizando a acessibilidade digital e comunicacional e a interatividade entre docentes e discentes e assegurando o acesso a materiais ou recursos didáticos em qualquer hora e lugar. A rede de sistemas de informação e comunicação funciona em nível acadêmico e administrativo, permitindo o pleno desenvolvimento institucional, proporcionando aos usuários a dinamização do tempo e o acesso rápido e seguro às informações.

No tocante ao aspecto psicológico das interações, de acordo com as respostas de dois respondentes do questionário, o ambiente emocional de trabalho na FACASC é favorável e de ajuda mútua. Confirma-se isto com a resposta de R1: “quando ocorrem dificuldades, há sempre o apoio dos colegas e dos superiores”; juntamente com o relato de R2: “o ambiente é bem leve, sem muitas pressões. E quando aparecem situações difíceis sempre recebo ajuda”. Já para R3: “o ambiente emocional é razoável, mas poderia ser melhor”.

Neste instante torna-se apropriado reportar-se outra vez a Andrade e Amboni (2010), que frisam serem as organizações compostas por pessoas que trazem em si sentimentos, crenças, valores distintos, influenciando determinantemente a convivência em grupo e a cultura da organização ao interagirem mutuamente.

A este respeito, é pertinente reiterar que essa relação mútua entre os colegas de trabalho, enfatiza a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto em termos organizacionais quanto individuais.

Com referência ao PDI da FACASC, na parte dos princípios fundamentais, discorre sobre o apoio interno laboral quando ressalta o exercício democrático fundado em órgãos colegiados deliberativos, normativos e consultivos, órgãos executivos e de apoio técnico-administrativo. Tal realidade é aludida por Gil (2006) ao tratar do gerenciamento de colaboradores enquanto atividade administrativa que busca a colaboração dos indivíduos que trabalham nas empresas para alcançar tanto os objetivos da organização quanto os individuais.

As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (Boas e Andrade, 2009). A universidade tem que dar maior atenção à gestão de pessoal fornecendo condições adequadas para o desempenho de suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num ambiente colaborativo, a fim de obter sucesso laboral.

Em anuência com as respostas dos três respondentes, existem outras situações que influenciam na integração social da FACASC. Para R1, situações como “as atividades do endomarketing, onde todo o mês são celebrados os aniversários de vida e de tempo na instituição que envolvem os professores, os alunos, os técnicos juntamente com os gestores da FACASC”.

Consoante R2, situações como “os horários de trabalho flexíveis, pois apesar dos avanços da tecnologia e mudanças no mercado de trabalho, a FACASC ainda se limita a um estilo de trabalho convencional, sem estrutura para home office juntamente com o desinteresse da administração em implantar esse método de trabalho”. Em conformidade com R3, outras situações que influenciam na integração social da FACASC seriam as “situações de estrutura e de meio de transporte”.

Monteiro (2014), corrobora com o respondente R2 ao afirmar que para melhorar o desenvolvimento das organizações, é preciso que os gestores se preocupem com as condições de trabalho que oferecem aos funcionários, visando proporcionar fatores que contribuem positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores.

Com relação ao respondente R1, Búrigo (2017) assevera que por intermédio de uma abordagem mais humanista, aceita-se que os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, quando bem administrados e combinados, geram maior satisfação e motivação aos trabalhadores.

Sobre isto, no PDI da FACASC está descrito que, assim como uma Instituição de Ensino Superior – IES, a FACASC apresenta-se como disseminadora de

conhecimento, colocando em prática iniciativas que visam criar ambientes educacionais, sociais e ambientalmente responsáveis. Ainda com relação ao respondente R2, Gonçalves, Silva e Oliveira (2021), relatam que a maioria das pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso gera um fator de risco à saúde, onde o estresse muitas vezes é bem alto e a cobrança é bem assídua. Atualmente as empresas incorporam um domínio sobre a vida do gestor, e o horário do expediente parece ser pouco para realizar todas as atividades do dia a dia. Geralmente quando isso se torna rotineiro uma das alternativas é levar o trabalho para casa (Gonçalves, Silva e Oliveira, 2021).

Assim, por meio dos resultados obtidos nas entrevistas, nos questionários e no PDI, não apenas se endossa a relevância de estratégias de integração social para ampliar a humanização na FACASC, mas também se valida um alicerce teórico sólido para pesquisas futuras no campo da linha de pesquisa em administração de pessoas no contexto da gestão universitária.

Cabe apontar, entretanto, a necessidade de replicar esta pesquisa com outras Instituições de Ensino Superior – IES, visando corroborar ou refutar os resultados auferidos com a aplicação deste estudo.

4.4 APRESENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL QUE PODEM POTENCIALIZAR A HUMANIZAÇÃO NA GESTÃO DE FACULDADES

Por intermédio da análise de resultados, confirma-se a existência de estratégias de integração social para ampliar a humanização na gestão da FACASC, a partir das quais alcança-se o objetivo “c” desta pesquisa: apresentar estratégias de integração social que podem potencializar a humanização na gestão de Faculdades, o que abordaremos nos parágrafos a seguir, mediante todo o aporte de dados e elementos conferidos por este estudo atinente à realidade de gestão e de atuação da FACULDADE CATÓLICA DE SANTA CATARINA – FACASC.

Primeiramente, os dirigentes devem procurar estar bem próximos aos seus liderados, de forma participativa no processo laboral, intentando conhecer profundamente as rotinas que estes efetuam. Assim, por via de uma abordagem participativa em benefício de um conselho gestor, cabe aos diretores se reunirem para discutir temas comuns de cada gestão, da formação profissional e por intermédio da formação continuada com outros colaboradores.

No surgimento de conflitos, é necessário ouvir as partes envolvidas e trazer à tona uma solução mediante o diálogo e a escuta fraterna entre os envolvidos no impasse, de modo particular em questões consideradas preocupantes.

É preciso que a entidade de ensino esteja alinhada com a sua missão, visão e valores, tratando os profissionais como uma grande família.

A comunicação eficaz no ambiente de trabalho torna-se extremamente importante, sendo tida como uma fala, uma orientação, uma reunião, ou seja, variáveis de uma comunicação efetiva. Essa comunicação eficaz ultrapassa o entendimento do recado, sendo assim, de uma maneira geral, mais ampla. E quando não acontece, percebe-se que os objetivos em termos de gestão e atuação da entidade em foco não foram atingidos.

As equipes de trabalho precisam ser equipes corretas, éticas e agir dentro da legalidade e dentro dos princípios morais, em meio a um ambiente de trabalho inclusivo, desde a seleção até a contratação, não devendo haver impedimento na contratação de qualquer colaborador em vista da sua religião, crença e em relação à diversidade como entendida hoje.

Deve-se praticar o respeito às diferenças, fazendo com que cada um perceba a importância e a interdependência do trabalho do outro, para que o processo aconteça de forma eficaz. Considera-se também que, na diversidade dos trabalhos, consegue-se criar um ambiente laboral mais salutar e diversificado.

Salienta-se a importância do apoio mútuo, valendo-se inclusive de reuniões de formação humana, nas quais é significativamente relevante abordar algo relacionado à espiritualidade, mas sempre com foco na saúde mental e no trabalho em equipe para o desenvolvimento da pesquisa de clima organizacional.

É necessário existir o respeito e o senso de companheirismo, em que os relacionamentos são positivos, e as pessoas valorizadas. A prática do coleguismo deve ser expressa na gentileza diária, na ajuda mútua, independentemente de se ter mais afinidade ou não com um ou outro colega de trabalho.

Torna-se imprescindível que alguns valores sejam vividos diariamente por todos da equipe, entre os quais, o cumprimento, o auxílio, mesmo não sendo solicitado, e as atividades do endomarketing, em que todos os meses sejam celebrados os aniversários de vida e de tempo na instituição, por exemplo.

De maneira geral, quando ocorrem dificuldades, o apoio dos colegas e dos superiores se fará necessário, tornando o ambiente mais leve e sem muitas pressões.

Espera-se que estas estratégias de integração social possam potencializar a humanização na gestão de Faculdades em busca de um clima organizacional favorável, que vise ao aprimoramento do relacionamento humano na gestão universitária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central analisar estratégias de integração social que contribuam para ampliar a humanização na gestão da Faculdade Católica de Santa Catarina (FACASC). Para tal, procedeu-se à verificação do relacionamento humano entre as pessoas envolvidas na gestão da referida instituição, à identificação dos principais fatores organizacionais que influenciam na integração no âmbito desta e à apresentação de estratégias de integração social que podem potencializar a humanização na gestão de Faculdades como um todo.

Os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e do questionário demonstraram que a elaboração de estratégias de integração social contribui efetivamente para o aumento da humanização na gestão da FACASC, gerando satisfação e um melhor rendimento dos colaboradores no seu ambiente de trabalho.

De modo geral, por via da análise de dados, apurou-se o alcance do objetivo específico “a”, verificar o relacionamento humano entre as pessoas envolvidas na gestão da FACASC; do objetivo específico “b”, identificar os principais fatores organizacionais que influenciam na integração social da FACASC e do objetivo específico “c”, apresentar estratégias de integração social que podem potencializar a humanização na gestão de Faculdades.

Esse alcance se confirma nas respostas das entrevistas realizadas com os três integrantes do corpo dirigente da FACASC, as quais se identificam com as respostas do questionário aplicado aos três membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA); como da mesma forma, verifica-se nas diretrizes contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da FACASC em relação à gestão de pessoal.

No que diz respeito ao objetivo específico “a”, o relacionamento humano na FACASC é visto como bom e observado na prática mediante um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, no trabalho de equipe voltado para a ajuda mútua nos afazeres laborais, no uso da comunicação eficaz e também na resolução de conflitos. Tudo isto em consonância com os dados coletados do corpo dirigente e dos membros da CPA.

Com relação ao objetivo específico “b”, verificou-se estratégias de integração social que potencializam a humanização da gestão da FACASC, conforme os dados coletados do corpo dirigente e dos membros da CPA. Entre as quais, o coleguismo e

a boa integração existente entre os colaboradores, o uso do diálogo na resolução de conflitos, das reuniões periódicas e de formação para o conhecimento e aperfeiçoamento de funções e, sobremaneira, as confraternizações de aniversário e de tempo de trabalho na instituição. Constatou-se ainda, o interesse de todos na continuação do processo existente, mas também no aperfeiçoamento de algumas situações de integração social.

No atinente ao objetivo específico “c”, foi possível apresentar estratégias de integração social que podem potencializar a humanização na gestão de Faculdades, em caráter contínuo ao alcance dos objetivos específicos “a” e “b”. Essa

As estratégias de integração social podem potencializar a humanização na gestão de Faculdades em busca de um clima organizacional favorável, que vise ao aperfeiçoamento do relacionamento humano na gestão universitária.

Ademais, estabeleceu-se uma base sólida com relação às pesquisas na área da Gestão Universitária, tanto em ambientes formais quanto informais, relacionados ao mundo do trabalho e à produção de conhecimento. A abordagem que foi adotada neste estudo permitiu a integração da Faculdade privada confessional com a Universidade pública, cooperando para o avanço no entendimento e melhoramento dos processos de integração social na gestão.

Esperamos que estas descobertas incentivem novas investigações, especialmente nas dimensões de organização e implementação de estratégias de integração social que visem ao aprimoramento e à humanização na gestão universitária.

Outrossim, acreditamos que a pesquisa colaborou significativamente para o aprofundamento da temática em gestão de pessoas e na linha de pesquisa de análises, modelos e técnicas em gestão universitária, que aborda os estudos e alicerces das práticas e dos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em benefício da melhoria da autoestima dos colaboradores da organização.

Apesar das contribuições, a pesquisa também apresenta algumas limitações que merecem consideração. Portanto, sugerimos que, para pesquisas futuras sobre o tema no âmbito da gestão universitária, amplie-se o escopo do estudo incorporando casos mais diversificados de estratégias de integração social no ambiente de trabalho, a fim de compreender-se o impacto continuado do uso destas estratégias para o alcance efetivo de um clima organizacional favorável e humanizado.

Essas sugestões para pesquisas futuras têm o potencial de subsidiar a melhoria contínua da QVT, fomentar a formação de gestores universitários e promover o pensamento crítico, bem como a compreensão aprofundada das questões de integração social relacionadas ao ambiente acadêmico.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alda Rosana. **Construção de questionários**. In: BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). Pesquisa quantitativa em Administração. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALVES, Adelaide Martins. **Fatores de influência na qualidade de vida dos profissionais de saúde: uma discussão sobre a qualidade de vida no trabalho**. 2023.
- ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BARBOSA, Samanta. **Análise do estresse e da qualidade de vida no trabalho na empresa X**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Centro Universitário Municipal de São José, São José, 2013.
- BARTH, Enise Teixeira. A Análise de Dados na Pesquisa Científica. Importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2020.
- BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. Saint Paul, 2020.
- BIROCHI, Rene. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- BOAS, Ana A. Vilas; ANDRADE, Rui Otávio. B. de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOFF, L. **Espiritualidade dimensão, esquecida e necessária**. Disponível em: <http://www.cuidardoser.com.br/espirtualidade-dimensão-esquecida-e-necessária.htm>. Acesso em: 28 out 2011.
- BORGES, Raquel Silva; BORGES, Maria Célia. **O ensino superior brasileiro Pós-Constituição Federal de 1988**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.4, p. 34343-34362 apr 2021. DOI: 1034117/bjdv7n4-069
- BRAGANÇA, Leonardo Fagundes; MAINARDES, Emerson Wagner; LAURETT, Rozélia. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015.
- BRAGARD I, DUPUIS G, RAZAVI D, REYNAERT C, ETIENNE AM. **Quality of work life in doctors working with câncer patients**. *OccupMed* (Lond), 62(1):34-40. January, 2012.
- BRANTLEY, Bobbi. **Elaboração de questionários e formulários**. In: MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRASIL, República Federativa do. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado, 1988.

BÚRIGO, Carla C. D., RAMOS, Cléia N. S., SOUZA, Gabriela M. de. **A formação no contexto da gestão universitária**. Florianópolis: PRODEGESP/UFSC, 2017.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade**. 2022.

CARVALHO, F. S. de; SORCI, P. A. B da S.; FIGUEIREDO, G. L. A. de S. **Os desafios do administrador frente às novas tendências**. JNT-FACIT Business and Technology Journal. Ed. 21 Vol. 1. Págs. 124-137, 2020.

CORBUCCI, Paulo Roberto. **Evolução do acesso de jovens à Educação Superior no Brasil**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 1990- ISSN 1415-4765, 2014.

CORCINO, Maria Helena Cruz. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso com os estagiários da Defensoria Pública da União de Natal/RN. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

COSTA, Dedila. Entrevista semiestruturada: **saiba suas vantagens e diferenças**. Recrutamento e seleção. GUPY. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io › blog › entrevista-semiestruturada>. Acesso em: 6 de maio de 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA SILVA, Carlos George Costa; DOS SANTOS, Everton Paulino; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. A Gestão de Pessoas no Setor Público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo/*The Management of People in the Public Sector: A bibliographic review in the contemporary Brazilian scenario*. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 45, p. 642-654, 2019.

DE PAULO, Marina Costa Cândido; DE MELO COSTA, Danilo; DE ANDRADE, Rodrigo Mascarenhas Morato. Desafios da gestão universitária contemporânea: presenteísmo e seus impactos no desenvolvimento discente. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 4, p. 1-19, 2018.

DEMO, Pedro. **Demarcação Científica**. 2009.

DIAS, Clarissa França. Diálogo entre a Antropologia Cristã e a Antropologia Psicológica Uslariana na conceptualização da relação unicista entre o corpo e a alma humanas no contexto do pensamento ocidental. **Pensar-Revista Eletrônica da FAJE**, v. 10, n. 2, p. 147-157, 2019.

DIECKMANN SIQUEIRA, Maria Sibilla; DE SANTANA DOS SANTOS, Gleberson. COMO A APRENDIZAGEM GERENCIAL INFLUENCIA AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS? **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade (AOS)**, v. 9, n. 2, 2020.

FELLER, Vitor G. **A dignidade da pessoa humana**: olhares a partir do Direito, da Filosofia e da Teologia [recurso eletrônico] / Itamar Luís Gelain (Org.) -- Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FERREIRA, Arthur Vianna; SIRINO, Marcio Bernardino; MOTA, Patrícia Flavia. **A contribuição da pedagogia e educação social para a formação integral do sujeito**. Paco e Littera, 2022.

FONSECA, Marília; FONSECA, Dirce Mendes da. A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. **Educação e Pesquisa**, v. 42, n. 1, p. 151-164, 2016.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. In: FRANÇA, A. C. L. *Qualidade de vida, saúde e ergonomia*. 1. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014. cap. 8.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1997.

GELAIN, Itamar Luís (Org.). **A dignidade da pessoa humana. Olhares a partir do Direito, da Filosofia e da Teologia**. Porto Alegre: Fi, 2020, p. 71-88.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

GONÇALVES, B. H.; SILVA, F. A. L. da; OLIVEIRA, J. P. L. de. **Qualidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional: um estudo de caso, sobre o ambiente organizacional moderno**. Brazilian Journal of Development. Curitiba, v.7, n.10, p.96032-96047, oct.2021.

GONZÁLEZ, A. L. **Antropologia: uma introdução**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2008.

GUARDIA, Andrés Felipe Thiago Selingardi. A dignidade da pessoa humana: da antropologia filosófica ao Estado Democrático de Direito. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, v. 109, p. 217-244, 2014.

GUILLARDI, Cátia Roberta. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI. Núcleo de Educação a Distância. Indaial - SC: Arquê, 2023.

HALL, S. **Identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2003.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. 2ª edição ampliada – Petrópolis, RJ: Vozes. 2017.

HASKINS, Charles Homer. 1870-1937 **A ascensão das universidades**. Balneário Camboriú, SC: Livraria Danúbio Editora, 2015.

JOHANN, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.

JUNIOR, Roldo Goi. **Prática de gestão**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda. 2010.

KERLINGER. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. 2007.

- KNIES, E., LEISINK, P., & SCHOOT, Van De R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705-737.
- LACOMBE, F. J. (2017). **Teoria geral da administração**. Saraiva Educação SA.
- LAPLANTINE, François. **Aprender antropologia**. Editora Brasiliense S.A. 13ª reimpressão, maio 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LINHARES, Pedro Victor Rodrigues. **Professor gestor: o desenvolvimento de competências gerenciais**. Editora Dialética, 2023.
- LIPP, X. **A dimensão emocional qualidade da vida**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MARCHI, X. **A dimensão física da qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MARTENS, ANA ELIZABETH. Os caminhos da gestão universitária. 2015.
- MARTINS, Daniele de L. C. da Costa, KIELWAGEN, Edson Klaus, SOUZA, Rodolpho R. da Silva. **Gestão de Pessoas e Liderança**. Indaial, SC: Arqué, 2023.
- MASETTO, M. T. Desafios para a docência no Ensino Superior na contemporaneidade. In: CAVALCANTE, M. M. D.; SALES, J. A. M. de; FARIAS, I. M. S. de F.; LIMA, M. do S. L. (org.). *Didática e prática de ensino: diálogos sobre a escola e formação de professores e a sociedade*. Fortaleza: EdUECE, 2015. v. 4, p. 779-795.
- MATOS, Fernanda. As funções do administrador e a prática docente (Ensaio). **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio-setembro**, 2016.
- MATTOS, Adriane et al. Proposta de reestruturação de uma organização: Mudança no processo de departamento pessoal para práticas de gestão de pessoas. **Revista ESPACIOS| Vol. 34 (Nº 12) Año 2014**, 2014.
- MEIRELES, Paulo Victor Bussad et al. **Evasão na educação superior: tendências da produção acadêmica**. 2024.
- MESSIAS, Elvis Rezende; SEVERINO, Antônio Joaquim. Paulo Freire e formação da pessoa humana: contribuições da antropologia cristã personalista. **Devir Educação**, v. 7, n. 1, 2023.
- MOGGI, J. **A espiritualidade é o grande capital desta era**. Barueri – São Paulo, N – 52 n-3-16 de janeiro de 2008.
- MONTEIRO, Greice Marta Sparemberger. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O estudo de caso no setor de Serviços de Limpeza, Copa e Cozinha da UNIJUÍ – Campus Santa Rosa**. 2014. 70 f. Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Campus Santa Rosa.

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 7. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003

MORESCO, Marcielly C.; MARCHIORI, Marlene; GOUVEA, Daniela M. Ribeiro de. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr. 2014.

NAHAS, Marcus Vinícius. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 7. ed. Florianópolis, Ed. do Autor, 2017.

NOGUEIRA, Carla Rossana Araújo Torres; DE OLIVEIRA, Manoela Ziebell. Análise das relações entre competências de gestão, adaptabilidade de carreira e talento em gestores intermediários. **Revista Organizações em Contexto**, v. 20, n. 39, 2024.

NOVAIS, Luís Eduardo Duarte; PARISE, Maria Cecília Isato. Antropologia Cristã e Educação Católica: por um processo de formação humana integral e integrada. **EDUCAFOCO-Educação, pesquisa e formação continuada-Revista eletrônica interdisciplinar e internacional do Programa de Pós-graduação, pesquisa e extensão do Centro Universitário Ítalo Brasileiro**. v. 5, n. 1, 2024.

OLIVEIRA, Edicarlos; TATTO, Luiz. Uma leitura sobre a percepção de autores em relação aos conceitos de estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 1, p. 57, 2013.

OLIVEIRA, Renato Alves de. Da relação corpo-alma à mente-cérebro: a antropologia cristã e as novas antropologias. **Perspectiva Teológica**, v. 46, n. 129, p. 215-215, 2014.

PAIVA, Jucélio, 2011. Definições em administração. Disponível em: https://www.infoescola.com/administracao_/definicoes-de-administracao/ Acesso em 30 de agosto de 2023.

PALOMBINO PRIMO, Paschoal; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 20, p. 371-396, 2014.

PASSOS, Maria D. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo entre técnicos administrativos de duas instituições federais de ensino**. 2016.

PEIRANO, Mariza. **A teoria vivida: e outros ensaios de antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

PEREIRA, Simone. **Amar: chamado divino, vocação humana**. São Paulo: Paulinas, 2008.

PROCÓPIO, Marcos Luís et al. Administração, Administradores e Organizações: reflexões sobre a atividade gerencial e suas especificidades. **Revista da Faculdade de Administração e Economia [ReFAE]**, v. 10, n. 1, p. 15-39, 2021.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Marise Nogueira. História e política da educação profissional. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. **Coleção formação pedagógica**, v. 5

RAMOS, Ramos Hilário; MAZALO, João Viriato. METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA: passos para elaboração de artigos científicos. **Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, v. 6, n. 2, p. 137-155, 2024.

RIBEIRO, José António de Q. Antropologia cristã e educação. **Humanística e Teologia**, v. 30, n. 2, p. 9-56, 2009.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas De. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015.

RICHTER, Rosana; VICENZI, Tulio K. **Fundamentos e teoria organizacional**. UNIASSELVI, 2016. 214 p.: il. ISBN 978-85-515-0041-5.

RUBIO, María Isabel Jociles. El estudio sobre las masculinidades. Panorámica general. **Gazeta de antropologia**, v. 17, 2001.

SANT'ANNA, A. S. & KILIMINIK, Z. M. (Org.) **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SANTARÉM, R. **Autoliderança: uma jornada espiritual para maior consciência na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2007.

SANTOS, Carolina da Costa; PEREIRA, Fátima; LOPES, Amélia. Experiências da gestão acadêmica da docência universitária. **Educação e Realidade**, v. 43, n. 3, p. 989-1008, 2018.

SANTOS, J. A. **Qualidade de Vida no Trabalho**. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão.LATEC/UFF2012.Disponível em <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/7681>>.Acesso em: 20 jun. 2023.

SARDINHA, Alex Sandro Romão, **O papel do Administrador: Uma análise do cenário brasileiro atual (FAEMA 2018)** - Consulta em: <https://orcid.org/0000-0003-1814-6721>

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 292 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, PPGA, Florianópolis, 2013 (p. 27-67; p. 98-99)

SEAWARD, X. **A dimensão espiritual da qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, D. de M. **O administrador do século XXI**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração. 43 p. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis-IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA. Assis, SP, 2015.

SILVA, K. A.; FARIA, B. E. M. **Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional**. *Psicologia e Saúde em Debate*, 4(2), 115–129. 2018.

SILVA, Polyana Tenório de Freitas; SAMPAIO, Luciano Menezes Bezerra. **Políticas de permanência estudantil na educação superior: reflexões de uma revisão da literatura para o contexto brasileiro**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte / Programa de Pós-graduação em Administração, Natal / RN – Brasil, 2022.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SNYDER, Timothy. **Nossa moléstia**: lições sobre liberdade extraídas de um diário hospitalar. Tradução Fábio L. da Silva e André Cechinel. – Florianópolis: Editora da UFSC, 2022.

SOARES, Ediana de S. A interdisciplinaridade entre a antropologia cristã e a psicologia transpessoal diante do dualismo corpo-alma. **Annales Faje**, v. 8, n. 1, p. 54-70, 2023.

TOFIK, Denise Sawaia; COLOMBO, Sonia S. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**, p. 104-116, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDICH, Arthur J.; LYMAN, Stanford M. **Métodos qualitativos**: sua história na sociologia e na antropologia. 2006.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2004.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WOOLFE, Lorin. **Liderança na Bíblia: de Moisés a Mateus**. 2009 – São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis. 2013.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

Prezado(a) integrante da CPA da FACASC,

O presente questionário de pesquisa refere-se a uma pesquisa que tem como principal objetivo o conhecimento de sua opinião com relação aos fatores relacionados à Integração Social no ambiente de trabalho para a ampliação da humanização na gestão da FACASC.

Este questionário compõe a pesquisa do mestrando Bernardo Elizandro da Silva Junior, de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Gestão Universitária – PPGAU – UFSC, desta forma sua participação e colaboração são fundamentais.

No preenchimento do questionário não é necessário a identificação do nome. Os dados coletados neste instrumento são sigilosos, por este motivo é importante que as respostas sejam expostas com sinceridade, a fim de que o questionário seja válido para esta pesquisa.

Agradeço a colaboração.

Bernardo Elizandro da Silva Junior

Questionário de pesquisa

1- Em seu ambiente de trabalho ocorre discriminação (socioeconômica, religião, raça, sexo, etc.)? É possível a manifestação da liberdade de expressão de ideias e valores sociais, respeitando-se a diversidade e a inclusão? Qual a sua opinião sobre isso.

2- O relacionamento interpessoal no seu ambiente de trabalho é considerado positivo e o senso comunitário, ou seja, senso de companheirismo e espírito coletivo é respeitado pelas pessoas e pela gestão da FACASC? Qual a sua opinião sobre isso.

3- O nível de comunicação entre os seus colegas de trabalho e da gestão da FACASC é claro e objetivo, proporcionando interações positivas? Qual a sua opinião sobre isso.

4- O ambiente emocional no seu local de trabalho é favorável, onde recebe sustento e apoio dos seus colegas nas situações difíceis? Qual a sua opinião sobre isso.

5- Cite outros itens/situações que você considera que influenciam no seu ambiente de trabalho.

APÊNDICE B – Entrevista de Pesquisa

Prezado(a) dirigente da FACASC,

Esta entrevista compõe a pesquisa do mestrando Bernardo Elizandro da Silva Junior, de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Gestão Universitária – PPGAU – UFSC, desta forma sua participação e colaboração são fundamentais.

Os dados coletados neste instrumento são sigilosos, por este motivo é importante que as respostas sejam expostas com sinceridade, a fim de que a entrevista seja válida para esta pesquisa.

Agradeço a colaboração.

Bernardo Elizandro da Silva Junior

A presente entrevista semiestruturada, refere-se a uma pesquisa que tem como principal objetivo o conhecimento de sua opinião com relação aos fatores relacionados à Integração Social no ambiente de trabalho para a ampliação da humanização na gestão da FACASC.

Entrevista de pesquisa

1. Como você descreveria sua abordagem para trabalhar em equipe e como você lida com conflitos ou desentendimentos no ambiente de trabalho?
2. Qual é a importância, na sua opinião, da comunicação eficaz no ambiente de trabalho?
3. Como você promove um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado?
4. Qual é a sua opinião sobre a importância do apoio mútuo entre colegas de trabalho?
5. Como você avalia a integração social de seus colaboradores?

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante do Corpo Dirigente da FACASC,

Você está sendo convidado(a) para participar como entrevistado(a) em uma entrevista que compõe a pesquisa do mestrando Bernardo Elizandro da Silva Junior, de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Gestão Universitária – PPGAU – UFSC referente aos fatores relacionados à Integração Social no ambiente de trabalho para a ampliação da humanização na gestão da FACASC. Desta forma, sua participação e colaboração são fundamentais.

Os dados coletados neste instrumento são sigilosos e serão gravados em áudio para posterior transcrição, por este motivo é importante que as respostas sejam expostas com sinceridade, a fim de que a entrevista seja válida para esta pesquisa.

Você poderá solicitar informações relacionadas ao estudo em qualquer etapa da pesquisa, até mesmo quando esta já tiver sido finalizada. Você é livre para não querer participar deste estudo, ou mesmo retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento da pesquisa, sem necessidade alguma de justificativas. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará penalidades de nenhuma natureza. A atividade não prevê nenhum tipo de ressarcimento ou compensação material para os participantes da pesquisa. A sua participação na pesquisa não dependerá de custos para você, tampouco será remunerada.

As informações obtidas pela entrevista serão utilizadas para alcançar o objetivo proposto pela pesquisa e resguardando sempre sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após a sua finalização. Os resultados do estudo serão compartilhados, se assim desejar, por e-mail, aplicativo de mensagens, ou como você preferir. Os resultados da pesquisa serão publicados no texto Trabalho Acadêmico na modalidade Dissertação e ainda poderão ser publicados artigos, capítulos de livros, resumos e apresentações em congressos científicos sobre a temática em estudo.

Após a leitura e esclarecimento sobre as informações contidas neste Termo, e no caso de concordar em fazer parte desta entrevista, favor preencher o campo com o seu nome completo, assinando este Termo. Recomendamos que este documento seja impresso e/ou salvo em seus arquivos para que tenha os dados de contato do pesquisador

em caso de desistência de participação na pesquisa que pode ocorrer a qualquer momento sem necessidade de explicação ou justificativa para tal.

Agradeço a colaboração.

Bernardo Elizandro da Silva Junior

CONSENTIMENTO DA PESSOA COMO PARTICIPANTE DE PESQUISA

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, decorrentes da minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento e ter acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Assinatura:

Local: _____.

Data ____/____/____.