



A HUMANIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

DOI: 10.37702/2175-957X.COBENGE.2024.5093

Autores: KARLA DE SOUZA TORRES, GILMAR BARRETO

Resumo: Diante das transformações, dos desafios e das inseguranças sociais da atualidade, principalmente considerando o contexto pós-pandêmico, nunca foi tão importante e tão necessária a valorização do ser humano dentro das organizações. As instituições acadêmicas, como células de formação da sociedade, são capazes de desencadear um efeito positivo que se estende das comunidades acadêmicas para toda a sociedade. O presente trabalho tem como objetivo principal analisar como as competências de humanização podem contribuir para a gestão, em qualquer âmbito, dentro de instituições de ensino. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa com revisão de literatura para construir o referencial teórico e direcionar para as ações e competências a serem desenvolvidas. O Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-MG) é a instituição de ensino superior escolhida como exemplo de aplicação, mostrando-se como uma gestão democrática e humanizada permeia as normativas institucionais atuais. Os resultados obtidos apontam para a importância da humanização para uma gestão acadêmica mais eficiente e acolhedora, e para a superação das tensões e resposta aos desafios atuais. Conclui-se pela necessidade de formação de pessoas para a gestão democrática com competências de humanização, essenciais à gestão educacional.

Palavras-chave: Gestão acadêmica, gestão humanizada, competências de humanização, gestão educacional.

A HUMANIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

1. INTRODUÇÃO

O mundo vem mudando de forma bastante rápida, intensa e sistemática nas últimas décadas. São vários os fatores envolvidos nessa mudança, todos atuando de forma a promover a intrincada e complexa rede de alterações mundiais na atualidade. Diante de tantas transformações e inseguranças sociais, nunca foi tão importante e tão necessária a valorização do ser humano dentro das organizações. De forma geral, neste contexto em que ocorrem tantas mudanças turbulentas, observa-se a necessidade de haver lideranças promotoras de mudanças, capazes de realizar uma gestão eficaz e humanizada, com foco no equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais.

O trabalho de gestão de uma organização é um conjunto de todas as atividades de coordenação, de acompanhamento do trabalho da equipe, de manutenção do clima organizacional, da motivação e da avaliação de desempenho. Na educação, o processo de gestão acadêmica envolve a organização das demandas para o funcionamento da instituição educadora sobre todos os aspectos, sejam eles, pedagógicos, administrativos, relacionais ou sócio-políticos. A gestão acadêmica contemporânea assume ainda um papel de liderança diante das diversas adversidades que a sociedade vive nesse momento, como toda a problemática pós-pandêmica. Precisa dessa forma estar constantemente atualizada não só para desenvolver um ambiente saudável de enfrentamento de desafios do cotidiano, como também para lidar com situações de vulnerabilidade e conflito que podem vir a surgir dentro da comunidade acadêmica.

Desta forma, se faz ainda mais urgente e necessário lideranças que fomentem e desenvolvam um processo consciente de humanização da educação, com o objetivo de garantir o sucesso da instituição a partir da valorização de seu capital humano e da saúde das relações estabelecidas entre os sujeitos sociais da comunidade. A temática da humanização visa desenvolver relações mais saudáveis, baseadas na confiança e no respeito, essenciais para as instituições escolares, uma vez que essas não possuem apenas a missão de promover uma formação técnica, mas também a de formar pessoas cidadãs, auto-conscientes, engajadas, participativas e com pensamento crítico frente à realidade em que atuam.

Esse trabalho de pesquisa apresenta assim um estudo sobre a humanização como estratégia de gestão acadêmica, seja ela a nível de curso, de departamento, de campus ou mesmo de toda a instituição de ensino. Como exemplo de aplicação, foi escolhido o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, uma Instituição Federal de Ensino Superior no âmbito da educação tecnológica, pública e gratuita, que está distribuída em dez municípios do Estado de Minas Gerais. Correlaciona-se assim o estudo bibliográfico realizado sobre a humanização em uma gestão acadêmica com o referencial teórico norteador dessa instituição, de forma a propor direcionamentos para uma gestão humanizada dentro da mesma.

Justifica-se a importância dessa pesquisa pela utilidade que os conhecimentos levantados e organizados podem ter em aplicações práticas de gestão em organizações educacionais, principalmente no setor público. Que toda gestão acadêmica seja adequada às necessidades da atualidade, e busque fazer de uma organização um

referencial tanto na eficiência do atendimento das metas institucionais quanto no tratamento humanizado das diversas relações interpessoais dentro de sua comunidade.

2. METODOLOGIA

A metodologia desse trabalho envolve uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica sobre a humanização na gestão escolar, consistindo na coleta de informações através do estudo sistematizado em livros, artigos, sites, revistas, normativas e documentos institucionais. Essa pesquisa bibliográfica teve o foco de demonstrar a importância da humanização em qualquer tipo de gestão acadêmica, partindo-se inicialmente da relevância de um processo democrático e humanizado de gestão em qualquer organização e finalizando com a ênfase para uma gestão desse tipo dentro do CEFET-MG. Esses dados são usados nesse estudo sob forma de citações para servir de embasamento teórico para uma melhor compreensão da questão. Para a busca de artigos utilizou-se os descritores gestão educacional humanizada, gestão humanizada e gestão educacional.

A metodologia utilizada busca ainda elaborar e indicar caminhos que possam colaborar, contribuir, ensinar e apontar propostas para o bom desenvolvimento de uma gestão humanizada em uma instituição acadêmica como o CEFET-MG.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra gestão pode ser definida como a ação de se assumir o controle de uma situação, incluindo nessa ação as estratégias e as colaborações de outras pessoas atuantes dentro da organização (DE OLIVEIRA, 2004). Há uma relação intrínseca entre a gestão e a tomada de decisão, e dentro dessa relação está a determinação e a elaboração do trajeto que será feito para a realização dos objetivos organizacionais e gerais, compreendidos como um conjunto de decisões, de liderança, de motivação e de análises.

A liderança é a condução de um processo através do qual as pessoas de um grupo buscam um mesmo ideal, os mesmos objetivos, criando mudanças e transformações dentro das organizações (DE LUCENA *et al.* 2014). A pessoa na liderança pode ser definida como a força facilitadora desse processo que, através de sua posição, contribui e auxilia a equipe na melhor realização de uma meta. A liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente realizado por uma pessoa, através da qual um grupo é orientado para o estabelecimento e cumprimento de metas (BOWDITCH & BUONO, 2016).

Segundo Fischer & Albuquerque (2001), o processo de gestão que produz o engajamento e a motivação da equipe para a obtenção eficaz dos resultados é uma grande preocupação em muitas organizações. As pessoas que compõem uma organização são diferentes entre si e detêm sentimentos e motivações distintas, além de estarem sujeitas às forças do ambiente ao qual pertencem, o que influencia na motivação, nos relacionamentos e na liderança exercida pelas mesmas. Pode-se afirmar assim que todos os tipos de organizações humanas demandam de liderança (RODRIGUES; RODRIGUES & RUIVO, 2014). Nesse contexto, se faz necessário à gestão o conhecimento quanto às motivações humanas e a melhor forma de conduzir as pessoas para os objetivos da organização.

Chiavenato (2005) defende que a gestão deve tratar a equipe organizacional como parceira. São as equipes dentro da organização que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando a dinamização da

organização. Chiavenato (2014) argumenta que deve ser proporcionado às pessoas da equipe, dentro do ambiente profissional, o alcance e a realização de seus objetivos e demandas individuais, independente dos contextos e áreas da vida da pessoa, podendo ser profissionais, sociais, ou emocionais. A realização desses objetivos pode interferir na moral do indivíduo, uma vez que suas atitudes podem ser geradas a partir de sua satisfação e motivação, ou podem emergir de seus sentimentos de insatisfação.

Bias & Carvalho (2020) fazem uma análise de estilos de liderança na gestão pública e da influência desses no desempenho de equipes. Exploraram a hipótese de que o estilo de liderança transformacional alcançaria os melhores resultados no desempenho institucional, pois pode incentivar o bom desempenho das equipes. Segundo Freitas (2017), a liderança transformacional é um estilo de liderança que atua com foco nos efeitos positivos em sistemas sociais, pautando-se no respeito e na confiança, buscando gerar motivação voltada ao interesse coletivo e acarretando em inovação e mudança para toda a organização. O estilo de liderança transformacional é conhecido por capacitar e inspirar sua equipe a inovar todo o tempo, sempre na busca pela melhoria e transformação (BAEX, 2024). A liderança transformacional pode contudo não ser bem aceita em organizações onde haja uma visão mais tradicional e se valorize os processos já existentes.

O estilo de liderança democrático ou participativo é um tipo de gestão que consulta e pede informações à equipe, considerando o *feedback* do grupo antes da tomada de decisões. É um estilo de liderança que busca dar voz à equipe de trabalho e promover um espaço de participação (BAEX, 2024). Dessa forma, a equipe considera suas contribuições como parte importante do processo decisório, gerando níveis mais altos de comprometimento e pertencimento, criando um ambiente de trabalho mais satisfatório. Libâneo (2004) argumenta que fomentar um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas é a melhor forma de promover uma gestão participativa e engajada em qualquer organização. Bocciolesi *et al.* (2017) afirmam que tais competências são muito relacionadas com a interação e com a comunicação, e também com a inclusão dos projetos de vida, das aspirações, das crenças e das motivações de cada pessoa nos objetivos da organização.

3.1. A Gestão acadêmica democrática e humanizada

A gestão acadêmica é a gestão de uma instituição de ensino e compreende a organização das ações para promover condições efetivas para garantir a evolução do processo de ensino-aprendizagem. A gestão acadêmica atua em quatro áreas fundamentais: pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos (SEED, 2024). Segundo Abdian, Hojas e Oliveira (2012) a gestão de uma instituição educacional é um processo de mediação para alcançar objetivos educacionais, que são de difícil mensuração, e que requerem um trabalho coletivo lento, democrático, resiliente e transparente de construção e vivência da cidadania.

A gestão acadêmica é a principal responsável por articular a construção de um ambiente de comprometimento organizacional, desenvolvendo as equipes da organização e motivando-as. Também é responsável pela criação de ambientes de diálogo e participação favorável para o melhor desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico (SILVA, 2009).

A liderança democrática no ambiente escolar é de vital importância pois envolve todos os agentes sociais e compartilha a liderança com a comunidade escolar (LÜCK, 2012). Cada pessoa tem sua particularidade, seu potencial humano e a sua responsabilidade individual, fazendo-se necessário saber viver em sociedade, ter consciência em grupo, pois em uma escola não há funcionalidade a partir de um ser

único, e sim em uma comunidade educativa e criativa (PINHO E SOUZA, 2014). A gestão educacional pode ser uma referência para construir um cenário educativo com ênfase em uma gestão participativa (FOSSATTI, 2013). A gestão democrática do ensino público está prevista no Art. 206, inciso VI, da Constituição Federal e no Art. 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996 – LDB), que preveem o mesmo princípio de “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

A gestão participativa e descentralizada vai sendo efetivada na medida que toda a comunidade atua e contribui com a sua participação para os objetivos da instituição (CARVALHO, 2014). Lück (2013, p. 41 *apud* HOERNIG, 2019) argumenta que “a gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando seu modo de ser e fazer”. Cada estudante deve se sentir parte do processo escolar como figura principal e se sentir pertencente à comunidade, com vez e voz para participar, sugerir, dialogar, tirar dúvidas, sem sentir que precisa deixar de lado sua individualidade e suas limitações (FREITAS & GURGEL, 2021).

Para Lück (2012) o conceito de gestão acadêmica está relacionado à busca do fortalecimento de todo o processo pedagógico, com a participação responsável de toda a comunidade nas decisões, e na efetivação dessa participação mediante a um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos. Argumenta ainda que a gestão participativa se baseia no conceito de uma autoridade compartilhada com a comunidade, na qual o poder decisório é dividido com representantes das comunidades interna e externa, ficando também divididas as responsabilidades.

Para Gadotti (2001), a gestão acadêmica democrática é justificada porque: 1) a escola deve formar para a cidadania; 2) a gestão democrática pode melhorar o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico (FILHO & PORCINA, 2020). Segundo Pareschi, Pareschi e Martini (2017), gestão participativa é uma gestão horizontalizada, onde todos os envolvidos no processo educativo participam das decisões, e onde as ações são planejadas, desenvolvidas e avaliadas através de órgãos colegiados que auxiliam a direção na gestão, nas decisões administrativas, financeiras e político-pedagógica.

Segundo Sousa (2021), a gestão educacional na contemporaneidade deve visar construir um trabalho de excelência desenvolvendo mecanismos juntamente com profissionais da escola, através de uma prática reflexiva, considerando aspectos afetivos, humanos e emocionais. Ferreira (2004) propõe uma nova ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática da educação, comprometida com a verdadeira formação da cidadania. Bosi (2001) e Sousa (2021) defendem ainda que o olhar da gestão deve ser um olhar que dedica atenção em cada pessoa, em seus saberes, dificuldades, angústias, e em seus momentos. Um olhar atento, sem pressa, que acolha as mudanças, as semelhanças e as diferenças, um olhar que capte antes de agir.

O dicionário Oxford define “humanizar” como “tornar humano, dar ou adquirir condição humana; tornar benévolo, ameno, tolerável” (HUMANIZAR, 2024). Humanizar assim é aproximar de valores essencialmente humanos, sendo coerente com esses, reconhecendo-os e compreendendo-os. Segundo Freitas & Gurgel (2021) é cuidar de pessoas, incentivando a criatividade e a formação cidadã e socialmente benévola. A gestão acadêmica, se detentora de competências de humanização, pode influenciar equipes e liderar pelo exemplo, multiplicando atitudes de solidariedade, exercendo uma gestão humanizada. Segundo Pestana (2023), a gestão humanizada é uma abordagem de gestão que coloca as pessoas no centro da tomada de decisões e do planejamento e execução das ações. Se baseia na escuta e na compreensão das necessidades e dos objetivos individuais, no respeito à diversidade de formas de ser, pensar e atuar, e na

promoção do bem-estar de todas as pessoas da comunidade escolar. Empatia, preocupação e consideração por cada integrante das diversas categorias da comunidade escolar criam um ambiente onde todas as pessoas se sentem valorizadas e motivadas (PESTANA, 2023).

Segundo Lück (2013, p. 30, *apud* HOERNIG 2019) a gestão escolar deve equilibrar em suas práticas conceitos técnicos e conceitos de humanização de tal forma que isso seja marcado “por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais”. Libâneo (2004, p. 90) afirma que “nas escolas ainda vigoram formas de gestão centralizadoras, burocráticas e inibidoras da participação. É preciso mudar mentalidades, saber como introduzir inovações e como são instituídas novas práticas”. Chanlat (2010) argumenta que muitos modelos de gestão atuais têm o paradigma da divisão de trabalho fragmentada, com o tempo sendo um recurso econômico, e a exigência de que cada profissional produza seu máximo em um tempo mínimo. A alta rigidez de horários e demandas faz de seres humanos como engrenagens da máquina organizacional. Estes modelos de gestão impessoaliza e objetiva seres humanos. Com a produção sendo buscada incessantemente, muitos resultados são alcançados, mas muitas vezes em detrimento às relações humanas (HOERNIG, 2019).

Para Trentin (2024), humanizar é tornar-se humano, adquirir novos hábitos mais apropriados sob o prisma da ética e da moral, agindo de forma mais benevolente e amorosa. Souza (2021) ressalta que a gestão humanizada é constituída através da relação com o outro advindo de ética, confiança e empatia, a partir da construção de vínculos entre as pessoas em seus diferentes contextos.

Hoernig (2019) afirma que o perfil da gestão educacional com competências de humanização se relaciona com uma gestão participativa com foco na autonomia, na democratização, na descentralização, na qualidade e propriamente na participação. Uma gestão educacional democrática e humanizada sinalizam uma possibilidade mais real de cumprimento da meta 19 do Plano Nacional de Educação com a participação de toda a comunidade acadêmica, discentes, familiares, servidores e servidoras, e toda a comunidade local na discussão, elaboração e implementação de planos de educação, de planos e projetos político-pedagógicos das unidades educacionais (BRASIL, 2014). Gadotti (1996, p. 69) afirma que “só as escolas que conhecem, de perto, a comunidade e seus projetos podem dar respostas concretas a problemas concretos de cada uma delas”.

Vieira (2023) salienta a importância do envolvimento familiar no desempenho acadêmico de estudantes, a curto e longo prazos. Apesar de que, por muito tempo, a ideia de que gestão escolar e família eram questões distintas, com o passar do tempo pôde-se perceber que a colaboração entre a escola e o lar aumenta o desempenho acadêmico de estudantes. Argumenta ainda que as instituições de ensino precisam de docentes que não apenas ensinem inovação, mas também tenham inovação em seus métodos de ensino.

Fica claro dessa forma que a gestão educacional da atualidade deve liderar pessoas buscando desenvolver competências que não constam somente em sua formação acadêmica (HOERNIG, 2023). Também afirmam Ganga-Contreras & Navarrete-Andrade (2014), que a gestão deverá apresentar habilidades de comunicação e comportamento equilibrado, sendo inspiradora de respeito e confiança, tendo atitude positiva e motivadora. Nussbaum (2015, p. 7) afirma que “essas competências estão ligadas às humanidades e às artes: a capacidade de pensar criticamente; a capacidade de transcender os compromissos locais e abordar a questões mundiais como um cidadão do mundo”.

3.2. O CEFET-MG

O CEFET-MG foi criado como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais em 23 de setembro de 1909 e instalado na capital do Estado, Belo Horizonte. Em 2004, foi incluído na categoria de Instituições de Ensino Superior, ao lado das Universidades. Em 2008, o CEFET-MG passa a fazer parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, atuando na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, Superior e de Pós-graduação (MACHADO *et al.*, 2023). A Instituição possui três campi na própria cidade de Belo Horizonte (Campus I, Campus II e Campus VI) e um na região Metropolitana de Belo Horizonte (Contagem). Além desses, possui mais oito campi nas regiões mineiras: da Zona da Mata (Leopoldina), do Alto Paranaíba (Araxá), do Centro-oeste de Minas (Divinópolis), do Sul de Minas (Varginha e Nepomuceno), do Rio Doce (Timóteo) e da Região Central do Estado (Curvelo) (CEFET-MG, 2022d).

O Plano Estratégico Institucional 2023-2032 é o instrumento mais importante de gestão estratégica do CEFET-MG. Nele estão descritas a missão - razão de ser da instituição - e a visão do que o CEFET-MG almeja ser no futuro a longo prazo, e quais os princípios e valores que norteiam todo o desenvolvimento institucional (CEFET-MG, 2022c). Nele estão descritas as estratégias com as quais a instituição atua frente aos diversos fatores ambientais que a afetam. Ciente de suas forças e fraquezas, a instituição busca identificar e aproveitar oportunidades que surgem e busca minimizar, ou pelo menos manter sob controle, as ameaças que se apresentam.

Ganga-Contreras & Navarrete-Andrade (2014) escrevem sobre a importância de uma gestão estar alinhada sobre a missão e a visão da instituição em que atuam para decodificá-las em ações concretas, precisas e não fragmentadas. A Resolução CD-31, de 25 de outubro de 2022 estabelece a Missão do CEFET-MG da seguinte forma:

Promover a educação tecnológica pública, de excelência, gratuita e laica, por meio do ensino técnico de nível médio, da graduação e da pós-graduação, da pesquisa e da extensão, assegurando a formação socialmente responsável de cidadãos crítico-reflexivos e éticos (CEFET-MG, 2022a, p. 1).

E a visão da instituição é descrita como:

Ser uma instituição de referência de educação tecnológica pública, pela solidez e excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, pela formação integral de cidadãos comprometidos com a promoção do desenvolvimento social responsável e sustentável, bem como a preservação da cultura e da história e o respeito às diversidades e diferenças (CEFET-MG, 2022a, p. 1).

É papel da gestão mobilizar, gerenciar, organizar e destacar as habilidades de cada pessoa para promover coletivamente ações para atingir esses objetivos educacionais propostos (FREITAS & GURGEL, 2021). A promoção de uma gestão acadêmica democrática e participativa, a formação humana, o respeito às diversidades, a convivência ética e a valorização de todas as pessoas que fazem parte da comunidade acadêmica estão entre Valores Institucionais elencados também na Resolução CD-31/2022 (CEFET-MG, 2022a).

A missão e visão do CEFET-MG mostram que o foco da instituição é promover uma formação ampla, integral e holística, o que vai além da transferência de conteúdos dentro de sala de aula. A Constituição Federal afirma, em seu artigo 205, que a “educação [...] será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, se propor para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). O que é também reforçado no artigo 2º da LDB, e nas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica

(BRASIL, 2021) que demandam o pleno desenvolvimento de estudantes como finalidade primordial da educação. Segundo Freire (1996), o papel da escola vai além de simplesmente passar informações, pois o ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo. Freitas & Gurgel (2021) complementam ainda que a instituição escolar tem como missão formar pessoas cidadãs, pensantes, críticas e participativas. Uma gestão democrática e humanizada busca promover em qualquer âmbito escolar essa missão em todo o processo educativo, compreendendo a educação como todas as vivências múltiplas e diversas dentro ou fora do ambiente acadêmico que visem promover a plenitude, a humanidade e a ética, além das habilidades técnicas.

A centralidade da pessoa humana no processo educacional, em toda a sua multidimensionalidade, está também descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do CEFET-MG (CEFET-MG, 2022d). RAMOS (2007, *apud* CEFET-MG, 2022d) descreve essa concepção com base na integração de todas as dimensões da vida no processo educativo, com foco na pessoa humana e não apenas no mercado de trabalho, visando a transformação social por meio da educação. A educação integral, plena, e que possibilite à(o) estudante a compreensão das partes no seu todo ou da unidade do diverso é a perspectiva que a instituição preconiza (CIAVATTA, 2014 *apud* CEFET-MG, 2022d). O PDI do CEFET-MG é um instrumento essencial para orientar uma gestão acadêmica na instituição por ser um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para a condução de políticas públicas e da prestação de serviços à sociedade (BRASIL, 2017). O PDI estrutura bases para a implementação de planos de ação necessários para o desenvolvimento da Instituição no horizonte futuro estipulado (SANT'ANA et al. 2017).

Também o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é um importante recurso para nortear a prática de gestão acadêmica no CEFET-MG por conter as diretrizes para a elaboração de políticas, programas, planos de ação, normas e projetos de curso. É um instrumento de direcionamento das políticas institucionais, nos âmbitos do ensino, da pesquisa e da extensão, que devem se materializar no cotidiano acadêmico de diferentes formas, tais como projetos, planos e instrumentos normativos específicos (CEFET-MG, 2022b). Dentre as diretrizes propostas no PPI estão o “incentivo à participação da comunidade acadêmica [...], respeitando a gestão democrática do ensino público e a autonomia da Instituição” e a “valorização de discussões sobre direitos humanos, práticas inclusivas, saúde mental, objetivos do milênio, acessibilidade e diversidades”, bem como o “reconhecimento da aprendizagem como processo complexo, diverso, social e individual, que se realiza de múltiplas formas e em contextos variados” (CEFET-MG, 2022b, p. 27-30).

O CEFET-MG direciona assim, em seus documentos institucionais norteadores, por gestões acadêmicas democráticas e humanizadas, visando a realização do ensino na perspectiva de uma educação pública de qualidade social. O PPI do CEFET-MG define a qualidade social como “uma educação com padrões de excelência e adequação as interesses da maioria da população, tendo como valores fundamentais a solidariedade, a justiça, a honestidade, o conhecimento, a autonomia, a liberdade e a ampliação da cidadania” (CEFET-MG, 2022b, p. 72).

3.3. Por que na escola?

Diante das rápidas mudanças que o mundo está vivenciando em vários aspectos (tecnológicos, sociais, econômicos, demográficos, políticos, etc) (CHIAVENATO, 2008), nunca foi tão importante e tão necessária a valorização das pessoas dentro das organizações (BUENO, 2018). Penin & Vieira (2002, p. 13) afirmam ainda que “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e

tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Pérez-Ruiz (2014, p. 367) argumenta que “na escola se depositam novas expectativas de formação de acordo com as transformações que estão se produzindo globalmente”.

Segundo Charlot (2013), a escola mantém um status privilegiado na sociedade por ser uma instituição formadora de modelos sociais. Freire (2008) também reforça a ideia de que uma das formas de transformação social é através das ações pensadas, desenvolvidas e aplicadas no contexto escolar, que possam ecoar para toda a sociedade. No cenário atual, onde a diversidade e a complexidades de perspectivas e necessidades de estudantes, da comunidade e da própria sociedade estão em constante evolução, a liderança democrática e humanizada emerge como uma abordagem essencial no contexto escolar para proporcionar um ambiente acolhedor e uma educação efetiva e cidadã (PESTANA, 2023).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Construir gestões democráticas, participativas e humanizadas é uma tarefa árdua e paulatina, porém algo essencial no dia-a-dia das instituições escolares. Para a pessoa que busca um cargo de gestão, e deseja seguir dentro dessa abordagem, é necessário muita paciência, resiliência e otimismo para conciliar as diferenças de personalidade, perspectivas e interesses em suas equipes, como também para vencer as resistências que naturalmente surgem diante de mudanças de paradigmas. No entanto é necessário e urgente desencadear profundas mudanças na vida das instituições escolares, para um enfrentamento crítico das questões que são prioritárias na formação de uma sociedade melhor, mais humana, mais ética e mais consciente.

O ser humano tem o potencial para imaginar e realizar projeções em seu exterior. A docência, por exemplo, pode ser uma efetivação criativa da subjetividade humana que transforma a realidade onde atua, expressando o interior humano no exterior social. É importante para uma gestão estar ciente de que cada pessoa tem sua particularidade e sua potencialidade e, quando consegue facilitar o alinhamento dessa potencialidade na realidade social em que atua, pode então provocar mudanças significativas no mundo. Isso se potencializa no ambiente acadêmico pela essência inerente da escola como o berço da realidade social.

Em uma gestão acadêmica democrática e humanizada, o potencial e a missão individual presentes na mente e no coração das pessoas da comunidade escolar podem ser orientados para objetivos comuns da instituição, através de princípios claros e transparentes, ideias consistentes e comportamento ético. Que as práticas e decisões possam ser interativas, participativas e democráticas e que as ações possam ser planejadas e avaliadas por toda a comunidade com a mediação de uma gestão com competências de humanização.

A instituição educativa precisa ser um ambiente humanizado e acolhedor onde todas as pessoas que a vivenciam se sintam ouvidas, acolhidas e valorizadas. A humanização como estratégia de gestão permite que as relações dentro da comunidade acadêmica sejam mais saudáveis e proveitosas para o meio profissional. É necessário que haja um olhar sensível e atento para propiciar a aproximação da gestão e das equipes escolares, de forma a provocar um impacto significativo e positivo que possa tornar a escola um ambiente afetivo e humanitário. Assim, tendo em vista a importância de um ambiente escolar democrático e participativo, é fundamental que haja a construção do afeto para criar essas relações saudáveis.

Caberá à gestão estabelecer essa liderança humanizada assumindo e desenvolvendo a competência de promover uma visão ampla e integrada na escola, de

modo a criar um ambiente de harmonia para garantir os objetivos pedagógicos-educacionais e as superações dos desafios do cotidiano escolar. Nos dias atuais, é essencial que a gestão acadêmica saiba dialogar, escutar e, acima de tudo, respeitar a individualidade de cada pessoa e ter empatia por ela, aceitando opiniões contrárias, de forma a assegurar uma qualidade da educação oferecida pela instituição. Através das competências de humanização é possível fomentar um efeito positivo no campo educacional a partir do respeito à individualidade de cada pessoa, do diálogo e da confiança objetivando valorizar as relações humanas.

Assim, conclui-se da necessidade de formação de pessoas para a gestão democrática com competências de humanização em instituições de ensino, principalmente nas de nível superior como o CEFET-MG. Isso pode gerar um clima acolhedor nas comunidades acadêmicas ligadas às instituições e, uma vez que escolas são células de formação da sociedade, pode-se desencadear um efeito positivo que se estende das comunidades acadêmicas para toda a sociedade. Ansiamos como sociedade por pessoas na gestão dentro de instituições escolares que não abram mão de uma postura ética, democrática e humanizada.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Zambão; ANDRADE, Éderson; PARROL. Sentidos de política e/de gestão nas pesquisas sobre a escola. *Educ. Pesquisa*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 727-742, jul./set., 2017

BAEX. **5 Tipos de liderança mais comuns nas organizações**. Disponível em: <https://www.baex.com.br/post/5-tipos-de-lideran%C3%A7a-mais-comuns-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 15 maio 2024.

BIAS, Ana Sílvia Tavares. CARVALHO, Wellington Marçal de. **Gestão de Pessoas: Estilos de Liderança no Setor Público**. *Revista MultiAtual*, v. 1, n. 8, 18 de dezembro de 2020.

BOCCIOLESI, Enrico; MELACARNE, Claudio; LÓPEZ GÓMEZ, Ernesto. **Formación permanente desde la perspectiva reflexiva: un estudio desde Italia y España**. In: *Educación y Universidad ante el Horizonte 2020*. VALENZUELA, Blanca Aurelia et al. (Coord.), v. 2, México: Universidad de Sonora, p. 173-182, 2017.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. Ed. Rev. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 09 maio 2024.

BRASIL. Lei 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Diário Oficial da União, 23 dez. 1996.

BRASIL; MEC/SASE. **Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação**. (MEC/SASE, 2014). Disponível em: www.pne.mec.gov.br. Acesso em: 09 maio 2024

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e funcional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 de novembro de 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP 01/2021**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 19-23. 6 jan. 2021.

BOSI, R. *As crianças aprendem o que vivenciam*. Rio de Janeiro: vozes, 2001.

BUENO, Célio. **Treinamento e desenvolvimento profissional através de uma universidade corporativa como diferencial competitivo: um estudo de caso na empresa hoteleira Club Med.** Gestão de Empresas-Unisul Virtual, 2018.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves. **Reformas na administração educacional: Uma análise comparada entre Brasil e Portugal.** Revista Portuguesa de Educação, 27(1), p. 29-54, 2014, CIED - Universidade do Minho, 2014.

CEFET-MG. **Resolução CD-31, de 25 de outubro de 2022.** Dispõe sobre a Missão, Visão e Valores Institucionais do CEFET-MG. Belo Horizonte, 2022a.

CEFET-MG. **Plano Pedagógico Institucional – PPI 2023-2027.** Belo Horizonte: 2022b.

CEFET-MG. **Plano Estratégico Institucional – PEI 2023-2032.** Vigência: 1º de janeiro de 2023 a 31 de dezembro de 2032. ANEXO À RESOLUÇÃO CGOV-3, de 18 de outubro de 2022c.

CEFET-MG. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2023-2027.** Belo Horizonte: 2022d.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica.** São Paulo: Yangraf Gráfica e Editora, 2010.

CHARLOT, B. **A mistificação pedagógica: realidades sociais e processos ideológicos na teoria da educação.** São Paulo: Cortez, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2a ed. Campos/RJ, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro/RJ, Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 3a Ed., São Paulo/SP: Manole, 2014.

DE LUCENA, M. R.; DE ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.; AYRES, K. V. **Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista.** Revista Ciências Administrativas, [S. l.], v. 16, n. 2, 2014. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3216>. Acesso em: 25 abr. 2024.

DE OLIVEIRA, Letícia. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico.** Revista eletrônica de administração, v. 10, n. 4, 2004.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação na “cultura globalizada”.** Educação & Sociedade, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, 2004.

FILHO, M. A. S., PORCINA, B. S., **O papel dos gestores escolares: reflexões sobre a gestão democrática humanizadora,** Anais do CONEDU - VII Congresso Nacional de Educação, Maceió, 2020.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil - RH 2010.** Campinas: ANPAD, 2001. p. 1–15.

FOSSATTI, Paulo. **Perfil docente e produção de sentido.** Editora Unilasalle, 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler.** 41. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREITAS, Marcela Rodrigues de. **Impacto da liderança transformacional e do clima organizacional no desempenho: análise dos servidores da reitoria.** 2017. Tese de Doutorado.

FREITAS, C. K., GURGEL, I. C., **Gestão escolar humanizada: perspectivas e desafios,** Revista Faculdade FAMEN, Vol. 2, Natal, 2021.

GADOTTI, M. (org). Paulo Freire: uma bibliografia. São Paulo: Cortez, 1996.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.** São Paulo: Cortez, 2001.

GANGA CONTRERAS, Francisco; NAVARRETE ANDRADE, Erwin. **Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional.** Revista Venezolana de Gerencia. Año 19, n. 67, p. 456 – 476, 2014.

HOERNIG, A. M., JÚNIOR, B. A. H., **A urgência das competências de humanização para a gestão educacional**. Revista Gestão Universitária, Curitiba, 2019.

HUMANIZAR. In: **Oxford English Dictionary**. Oxford: Oxford University Press, 2024. Disponível em: <<https://www.oed.com/?tl=true>>. Acesso em: 08 de maio de 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5a ed. Alternativa, Goiânia, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, Petrópolis, 2012.

MACHADO, Ana Cristina Pousa; GONÇALVES, Laura Layanne Fernandes; MARQUES, Cruz Marques; FERNANDES, Kaciana Alonso Fernandes; TORRES, Karla de Souza. **Igualdade de gênero nos cursos de Tecnologia da Informação do CEFET-MG**. Cad. Gên. Tecnol., Curitiba, v. 16, n. 47, p. 15-35, jan./jul. 2023. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/cgt>>. Acesso em: 11 maio 2024.

NUSSBAUM, Martha. **Sem fins lucrativos: porque a democracia precisa das humanidades**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

PARESCHI, Claudinei Zagui, PARESCHI, Adriana Zagui; MARTINI, Claudinei José. **Gestão democrática: Possibilidades e desafios**. Revista Gestão Universitária. v. 7, p. 1-7, 2017.

PENIN, S. T. S; VIEIRA, S. L. **Refletindo sobre a função social da escola**. In: VIEIRA, S. L. (Org.). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 13-43.

PÉREZ-RUIZ, Abel. **Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latino-americano**. Educ.Educ. v.17, n.2, p. 357-369. Universidad de La Sabana, Facultad de Educación, May – Ago/2014.

PESTANA, André. **Liderança Humanizada Aplicada à Gestão Escolar: Promovendo a Excelência Educativa**. LinkedIn, 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-humanizada-aplicada-%C3%A0-gest%C3%A3o-escolar-andr%C3%A9/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em 28 de março de 2024.

PINHO, Maria José de; SOUZA, Kênia Paulino de Queiroz. **Escola contemporânea criativa e inovadora na transmissão de paradigmas**. Revista Eventos Pedagógicos, v.5, n.4 (13. ed.). Nov. /dez. 2014.

RODRIGUES; Ellen Laura Aparecida. RODRIGUES, Gabriel José; RUIVO, Thais de Cássia da Silva. **Tipos de gestão e suas respectivas lideranças**. Associação Cultural Educacional de Itapeva, Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva, 2014.

SANT'ANA, Tomás Dias *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017.

SEED - Secretaria de Estado da Educação do Estado do Paraná. **Gestão Escolar**. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=209#:~:text=A%20Gest%C3%A3o%20Escolar%20compreende%20a,financeira%20e%20de%20recursos%20humanos>>. Acesso em: 08 de maio de 2024.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo Capivari v. 1 n. 2 São Paulo. p. 67- 83. Jul. /dez 2009.

SOUZA, Dayana dos Santos. **Gestão e Humanização no Âmbito Escolar**. Revista Científica do Grupo Ideário, Ed. 01, No. 01. Rio de Janeiro: Instituto Ideia, 2021.

TRENTIN, L. R. A. **Humanização: o futuro da humanidade**. Brasil Escola. Acesso em: 30/03/2024.

VIEIRA, Bráulio. **Veja as principais inferências e previsões para a gestão escolar do futuro**. Rubeus, 2023. Disponível em: <https://rubeus.com.br/blog/veja-as-principais-inferencias-e-previsoes-para-a-gestao-escolar-do-futuro/>. Acesso em: 20 de março de 2024.

HUMANIZING APPROACH AS A MANAGEMENT STRATEGY IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Abstract: *Given today's transformations, challenges and social insecurities, especially considering the post-pandemic context, the appreciation of human beings within organizations has never been more important or more necessary. Academic institutions, as forming cells of society, are capable of triggering a positive effect that extends from academic communities to the entire society. The main objective of this work is to analyze how humanization skills can contribute to management, in any context, within educational institutions. The methodology used is qualitative in nature with a literature review to build the theoretical framework and direct the actions and skills to be developed. The Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) is the higher education institution chosen as an example of application, showing how democratic and humanized management permeates current institutional regulations. The results obtained point to the importance of humanization for more efficient and welcoming academic management, and for overcoming tensions and responding to current challenges. It is concluded that there is a need to train people for democratic management with humanization skills, essential to educational management.*

Keywords: *Academic management, humanized management, humanization skills, educational management*

