



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA
CAMPUS DE TOMÉ-AÇU



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROFIAP

JEFFERSON MODESTO DE OLIVEIRA

**GESTÃO HUMANIZADA: CONTRIBUIÇÕES PARA OS DESAFIOS DE GESTÃO
DE PESSOAS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA AMAZÔNIA, SOB A
ÓTICA DA TEORIA DO CUIDADO HUMANO**

TOMÉ-AÇU-PA

2026



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA
CAMPUS DE TOMÉ-AÇU



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROFIAP

JEFFERSON MODESTO DE OLIVEIRA

**GESTÃO HUMANIZADA: CONTRIBUIÇÕES PARA OS DESAFIOS DE GESTÃO
DE PESSOAS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA AMAZÔNIA, SOB A
ÓTICA DA TEORIA DO CUIDADO HUMANO**

Linha de Pesquisa
Administração pública e organizações

Orientadora
Profa. Dra. Edna Torres de Araújo

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, da Universidade Federal Rural da Amazônia.

TOMÉ-AÇU-PA

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia
Gerada automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O48g Oliveira, Jefferson Modesto de
Gestão humanizada : contribuições para os desafios de gestão de pessoas de uma universidade pública da Amazônia, sob a ótica da teoria do cuidado humano / Jefferson Modesto de Oliveira. - 2026.
130 f. : il. color.

Orientador: Profa. Dra. Edna Torres de Araújo

1. Gestão humanizada. 2. Teoria do cuidado humano. 3. Gestão de pessoas - administração pública. 4. Adoecimento mental - ambiente de trabalho. I. Araújo, Edna Torres de, *orient.* II. Título

CDD 354.811

JEFFERSON MODESTO DE OLIVEIRA

**GESTÃO HUMANIZADA: CONTRIBUIÇÕES PARA OS DESAFIOS DE GESTÃO
DE PESSOAS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA AMAZÔNIA, SOB A
ÓTICA DA TEORIA DO CUIDADO HUMANO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, da Universidade Federal Rural da Amazônia.

Data da aprovação: 27 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente



EDNA TORRES DE ARAUJO

Data: 23/04/2026 00:12:31-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Edna Torres de Araújo
Universidade Federal Rural da Amazônia

Documento assinado digitalmente



MARIA APARECIDA FARIAS DE SOUZA NOGUEIRA

Data: 23/04/2026 09:41:40-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira
Universidade Federal da Grande Dourados

Documento assinado digitalmente



RITA DE CÁSSIA DE FARIA PEREIRA

Data: 30/04/2026 10:53:36-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira
Universidade Federal da Paraíba

Dedico este trabalho às chefias, aos servidores públicos e demais trabalhadores, nas mais diversas formas de contratação, na esperança de que se constitua como um instrumento capaz de tornar as relações e os espaços de trabalho mais saudáveis e humanizados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a todas as instituições que tornaram possível a realização deste trabalho. À Rede Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), pela oportunidade de formação em nível de mestrado profissional e pela construção coletiva de um espaço de diálogo, reflexão e qualificação da administração pública brasileira. À Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), espaço onde este estudo se construiu e amadureceu, e, de forma especial, à Direção do Campus de Tomé-Açu, onde o mestrado PROFIAP é sediado, pelo apoio institucional, pela estrutura disponibilizada e pelas condições oferecidas para o desenvolvimento desta trajetória acadêmica, e a todos os servidores da UFRA, que direta ou indiretamente contribuíram para esta trajetória formativa.

Agradeço de forma especial à minha orientadora, Profa. Dra. Edna Torres de Araújo, pela condução sensível, ética e humana ao longo do mestrado. Sua orientação ultrapassou os limites acadêmicos, constituindo-se como espaço de escuta, confiança e aprendizado, fundamentais para a construção deste trabalho e para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos professores do PROFIAP/UFRA, agradeço pelas contribuições teóricas, metodológicas e pelos diálogos que ampliaram minha visão sobre a administração pública, a gestão de pessoas e o papel do cuidado nas organizações públicas. Aos colegas de turma, agradeço pela convivência, pelas trocas, pelo apoio mútuo e pela partilha de desafios e aprendizados ao longo do curso, que tornaram essa caminhada menos solitária e mais significativa.

Ao meu companheiro, Marcos, agradeço pelo apoio, pela compreensão, pela paciência e pela presença constante ao longo dessa caminhada, especialmente nos momentos de maior cansaço e incerteza. Aos amigos, colegas de trabalho e minha chefia, expresso minha gratidão pelo apoio, pela paciência e pelo incentivo constante, especialmente nos momentos mais desafiadores, reafirmando a importância dos vínculos afetivos na sustentação da trajetória acadêmica.

À minha família, especialmente meu pai, Creu, e minha mãe, Joana, manifesto meu profundo agradecimento pelo amor, pelo cuidado, pelo incentivo e pela presença constante, que sempre me fortaleceram e me lembraram do sentido maior dessa caminhada.

Por fim, agradeço a Deus, fonte de fé, força e sentido, por sustentar meus passos, iluminar minhas escolhas e permitir que este trabalho se realizasse como expressão de cuidado, propósito e compromisso com o humano.

RESUMO

A gestão de pessoas no serviço público federal tem sido desafiada pela intensificação das demandas institucionais, pelas transformações organizacionais contemporâneas e pelos impactos dessas dinâmicas sobre a saúde e o bem-estar dos servidores. Nesse contexto, esta dissertação tem como objetivo analisar a gestão humanizada como estratégia organizacional no âmbito de uma universidade pública da Amazônia, articulando fundamentos teóricos, análise institucional e a percepção dos servidores. O estudo foi desenvolvido em três capítulos complementares em formato de artigo científico. O primeiro consiste em uma análise cientométrica da produção científica sobre gestão humanizada, examinada à luz da *Human Caring Theory*, com o intuito de identificar tendências, lacunas e convergências teóricas, trazendo a contribuição da teoria do cuidado humano para a gestão humanizada. O segundo capítulo analisa o fenômeno do adoecimento mental no serviço público, com foco nos afastamentos por transtornos mentais ocorridos na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), relacionando-os à práticas de assédio moral e discutindo a gestão humanizada como estratégia institucional de enfrentamento, à luz de normativos federais e documentos institucionais. O terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, realizada por meio de abordagem quanti-qualitativa, com aplicação de questionário a gestores, técnicos-administrativos e docentes da UFRA, totalizando 182 respondentes, com margem de erro estimada de aproximadamente 6,6% e nível de confiança de 95%. A análise quantitativa evidenciou percepções heterogêneas acerca das práticas de gestão humanizada, enquanto a análise qualitativa, baseada na análise temática, revelou núcleos de sentido relacionados à fragilidades no diálogo institucional, na participação e no reconhecimento. Os resultados indicam que, embora existam avanços normativos e iniciativas alinhadas à inovação e à modernização da gestão de pessoas na administração pública, ainda persistem desafios para a consolidação de práticas efetivamente humanizadas no cotidiano organizacional. Conclui-se que a gestão humanizada apresenta potencial estratégico para o fortalecimento das relações de trabalho, a promoção do cuidado e o enfrentamento do adoecimento mental no serviço público.

Palavras-chave: Gestão humanizada; Teoria do cuidado humano; Gestão de pessoas no serviço público; Adoecimento mental no trabalho; Universidade Federal Rural da Amazônia.

ABSTRACT

People management in the Brazilian federal public service has been increasingly challenged by the intensification of institutional demands, contemporary organizational transformations, and the impacts of these dynamics on employees' health and well-being. In this context, this dissertation aims to analyze humanized management as an organizational strategy within a public university in the Amazon region, articulating theoretical foundations, institutional analysis, and employees' perceptions. The study was developed through three complementary chapters in the format of scientific articles. The first chapter consists of a scientometric analysis of the scientific literature on humanized management, examined through the lens of the human caring theory, with the objective of identifying trends, gaps, and theoretical convergences, highlighting the contribution of human caring theory to humanized management. The second chapter analyzes the phenomenon of mental distress in the public service, focusing on sick leaves due to mental disorders at the Federal Rural University of the Amazon (UFRA), relating them to practices of moral harassment and discussing humanized management as an institutional strategy to address these issues, in light of federal regulations and institutional documents. The third chapter presents the results of the field research, conducted using a mixed-methods approach, with the application of a questionnaire to managers, administrative staff, and faculty members at UFRA, totaling 182 respondents, with an estimated margin of error of approximately 6.6% and a 95% confidence level. Quantitative analysis revealed heterogeneous perceptions regarding humanized management practices, while qualitative analysis, based on thematic analysis, identified core meanings associated with weaknesses in institutional dialogue, participation, and recognition. The results indicate that, although there have been normative advances and initiatives aligned with innovation and the modernization of people management in public administration, challenges remain for the consolidation of effectively humanized practices in everyday organizational life. It is concluded that humanized management has strategic potential for strengthening work relationships, promoting care, and addressing mental distress in the public service.

Keywords: Humanized management; Human caring theory; People management in the public service; Mental distress at work; Federal Rural University of the Amazon.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Produção científica anual sobre <i>humanized management</i>	33
Figura 2 – Análise da rede de colaboração sobre <i>humanized management</i>	34
Figura 3 – Nuvem de palavras sobre sobre <i>humanized management</i>	35
Figura 4 - Produção científica anual sobre <i>Human Caring Theory</i>	36
Figura 5 - Análise da rede de colaboração sobre <i>Human Caring Theory</i>	37
Figura 6 - Nuvem de palavras sobre <i>Human Caring Theory</i>	37
Figura 7 - Comparação total de Casos CID F vs. Casos de doença do trabalho (2022-2023) .	55
Figura 8 - Afastamentos por saúde mental vs. Casos sugestivos de assédio moral - UFRA (Ago. a Dez. 2022– Jan. a Dez. 2023)	58
Figura 9 – Sexo.....	75
Figura 10 - Gênero.....	76
Figura 11 – Orientação sexual.....	77
Figura 12 – Faixa etária.....	78
Figura 13 – Tempo de serviço na UFRA.....	79
Figura 14 – Escolaridade.....	80
Figura 15 – Vínculo com a UFRA.....	81
Figura 16 – Local de atuação na UFRA (lotação).....	82
Figura 17 – Dez competências da gestão humanizada.....	83
Figura 18. Média das competências da Gestão Humanizada.....	84
Figura 19. Roda da Gestão Humanizada (Média Escala <i>Likert</i>)	87
Figura 20 - Competência: acolher.....	89
Figura 21- Competência: inspirar.....	90
Figura 22 - Competência: inspirar.....	91
Figura 23 - Competência: nutrir	92
Figura 24 - Competência: perdoar.....	93
Figura 25 - Competência: aprofundar.....	94
Figura 26 - Competência: equilibrar.....	95
Figura 27 - Competência: cocriar.....	96
Figura 28 - Competência: servir.....	97
Figura 29. Competência: abrir-se.....	98

Figura 30 - Nuvem de Palavras – 11. Na sua percepção, quais aspectos da gestão da instituição contribuem para um ambiente de trabalho humanizado?99

Figura 31 - Nuvem de Palavras – 12. Na sua percepção, quais aspectos da gestão da instituição podem dificultar a construção de um ambiente organizacional humanizado97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caminhos metodológicos da pesquisa.....	25
Quadro 2 - Competências caritas aplicadas à Gestão Humanizada.....	31
Quadro 3 – Caminhos metodológicos do estudo	40
Quadro 4- Caminhos metodológicos e triangulação de dados secundários.....	50
Quadro 5 - Panorama internacional do adoecimento mental no trabalho (2023–2024)	52
Quadro 6 - Levantamento de Inquéritos civis instaurados pelo MPT, recomendações e apontamentos institucionais sobre assédio moral (2022–2024)	61
Quadro 7 - Competências caritas aplicadas à Gestão Humanizada	64
Quadro 8 – Síntese dos caminhos metodológicos da pesquisa	74

Apêndice A

Quadro 1 - Estruturação das afirmativas/questões com base na Teoria do Cuidado Humano e outros autores	124
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Acidentes de trabalho relacionados a adoecimentos mentais (CID F), Brasil, 2022 e 2023	54
Tabela 2 - Afastamentos por transtornos mentais na UFRA (2022–2023)	57
Tabela 3 - atendimentos ambulatoriais realizados pela Divisão de Atenção Psicossocial da UFRA (Ago. 2022 a Ago. 2024)	59
Tabela 4 – Estatísticas descritivas das competências da gestão humanizada.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CID – Classificação Internacional de Doenças
- COVID-19 – Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2
- CRA-SP – Conselho Regional de Administração de São Paulo
- ENCOAD – Encontro do Conhecimento em Administração
- FEIGA – Fazenda Escola de Igarapé-Açu
- FEC – Fazenda Escola de Castanhal
- LA-BORA! Gov – Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas do Governo Federal
- Likert* – Escala tipo *Likert* de mensuração de atitudes
- MPT – Ministério Público do Trabalho
- PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
- PROFIAP – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional
- PTT – Produto Técnico-Tecnológico
- RStudio – Ambiente integrado para análise estatística
- SciELO – Scientific Electronic Library Online
- SIASS – Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
- Scopus – Base de dados bibliográfica internacional
- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia
- WOS - Web of Science – Base de dados científica internacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. PROBLEMA DE PESQUISA	14
3.OBJETIVOS.....	14
3.1 Objetivo geral	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	15
5.CONTRIBUIÇÕES	17
6. ESTRUTURA DO TRABALHO	18
7. METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA.....	20
8. CAPÍTULO 1 - GESTÃO HUMANIZADA: UMA ANÁLISE CIENCIOMÉTRICA SOB A ÓTICA DA TEORIA DO CUIDADO HUMANO E SUAS CONVERGÊNCIAS TEÓRICAS.....	26
8.1 Fundamentação teórica	27
8.1.1 Gestão humanizada	27
8.1.2 Teoria do cuidado humano (<i>human caring theory</i>)	28
8.2 Análise cientométrica sobre <i>humanized management</i> e <i>human caring theory</i>	32
8.3 Metodologia da pesquisa	39
8.4 Considerações finais	40
9. CAPÍTULO 2 - ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL NO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE DE AFASTAMENTOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DA AMAZÔNIA E A POSSIBILIDADE DA GESTÃO HUMANIZADA COMO ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO	42
9.1 Fundamentação teórica	43
9.2 Metodologia	47
9.3 Panorama do adoecimento mental: contexto internacional, Brasil e UFRA.....	50
9.5 Discussão da análise dos dados	62
9.6 Considerações finais	65
10. CAPÍTULO 3 - GESTÃO HUMANIZADA NO SERVIÇO PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E GESTORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA AMAZÔNIA	67
10.1 Fundamentação teórica	68
10.2 Metodologia	71
10.3 Caracterização e análise do perfil dos respondentes.....	74
10.4. Análise e discussão dos resultados.....	83
10.5 Considerações finais	100
11. CONCLUSÕES DA DISSERTAÇÃO.....	103
REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Pesquisa de Campo.....	116
APÊNDICE B - E-mail convite para acesso ao formulário online da pesquisa.....	128
APÊNDICE C - Requerimento de autorização para realização da pesquisa	130

1. INTRODUÇÃO

O serviço público brasileiro vem passando por transformações significativas diante das crescentes exigências sociais por qualidade, eficiência e valorização do ser humano nas relações de trabalho. A atuação estatal, cada vez mais pressionada por padrões de excelência e transparência, requer mais do que competência técnica: demanda a incorporação de dimensões subjetivas, relacionais e éticas na gestão de pessoas. Nesse contexto, destacam-se dois marcos recentes: o Decreto nº 9.991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), e o Decreto nº 12.122/2024, que criou o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação. Ambos os normativos sinalizam um avanço institucional rumo à valorização da gestão humanizada como princípio estruturante da Administração Pública contemporânea (Brasil, 2019; Brasil, 2024).

No âmbito das universidades públicas federais, essas mudanças normativas têm imposto novos desafios à gestão de pessoas, especialmente frente à complexidade das relações institucionais, à diversidade de perfis profissionais e à crescente demanda por serviços de qualidade. Nesse ambiente plural e heterogêneo, gestores de unidades e chefias imediatas assumem um papel estratégico, influenciando diretamente o clima organizacional, o engajamento das equipes e a efetividade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral (Oliveira; Luz, 2020).

A Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), inserida no contexto amazônico e marcada por desafios estruturais, logísticos e socioculturais, tem enfrentado um crescimento expressivo de afastamentos de servidores por adoecimentos mentais e denúncias junto ao Ministério Público do Trabalho. Tais fenômenos, evidenciam a urgência de se repensar os modelos de gestão praticados. Diante da emergência normativa imposta pelo Decreto nº 12.122/2024, torna-se imperativo compreender de que forma práticas de gestão mais éticas, empáticas e humanizadas podem contribuir para a transformação da cultura organizacional da UFRA (Brasil, 2024).

Nesse cenário, a gestão humanizada emerge como uma alternativa para a gestão de pessoas. Fundamentada em valores como empatia, escuta ativa, respeito às subjetividades e compromisso com o bem-estar coletivo, essa abordagem favorece a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos, inclusivos e saudáveis. Quando aplicada à gestão de pessoas, a humanização pode funcionar como um estratégia de enfrentamento contra práticas nocivas como o assédio moral, o adoecimento ocupacional, a desmotivação e a burocratização

excessiva, ao mesmo tempo em que contribui para fortalecer a valorização do servidor como sujeito ativo e coautor do processo organizacional (Cortez, Veiga e Zerbini, 2019).

Vale ressaltar que esse movimento tem ganhado espaço nas agendas institucionais e acadêmicas, a exemplo do Encontro do Conhecimento em Administração (ENCOAD), promovido pelo Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), que em edição recente elegeu como tema central “A humanização do trabalho”. O evento reforçou a necessidade de transformar as práticas de gestão e liderança, sobretudo em instituições públicas, por meio da valorização das dimensões humanas nas relações de trabalho (Carmo, 2020).

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desse cenário, esta pesquisa se propõe a analisar as contribuições da gestão humanizada para enfrentar os desafios da gestão de pessoas na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Ao investigar como servidores e gestores percebem esse modelo de gestão, seus impactos no cotidiano institucional e seus potenciais para promover um ambiente mais justo, participativo e humanizado, o estudo pretende oferecer subsídios para a construção de políticas de gestão mais eficazes, sensíveis às necessidades humanas e alinhadas às diretrizes de uma administração pública ética, empática e transformadora. Para isso, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: *Quais são as contribuições da gestão humanizada para enfrentar os desafios da gestão de pessoas na UFRA?*

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições da gestão humanizada para os desafios da gestão de pessoas na Universidade Federal Rural da Amazônia.

3.2. Objetivos Específicos

- Mapear a produção científica nacional e internacional sobre gestão humanizada, com foco em sua aplicabilidade à gestão de pessoas.
- Analisar os desafios institucionais enfrentados pela UFRA relacionados à saúde mental e às práticas de gestão de pessoas, com base em documentos oficiais, dados de afastamento e normativos internos.

- Investigar a percepção dos gestores e demais servidores da UFRA sobre a importância e os desafios da implementação da gestão humanizada na instituição.
- Elaborar um E-book educativo sobre gestão humanizada, com base nos resultados da pesquisa, voltado à sensibilização e formação de servidores da UFRA.

4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O serviço público federal tem passado por transformações para atender às crescentes demandas da sociedade, cada vez mais exigente quanto à eficiência e à qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, o Governo Federal tem adotado mecanismos para aprimorar a atuação dos órgãos, como a capacitação de servidores e gestores, alinhando-se às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2019). Um exemplo disso é o LABOR! Gov, laboratório de gestão inovadora de pessoas, que busca proporcionar experiências de valor ao servidor, com ênfase na humanização e na geração de significado no ambiente de trabalho (Brasil, 2020).

Outra iniciativa relevante no âmbito das transformações recentes da administração pública federal é a Sala 360°, estratégia vinculada ao Programa TransformaGov, coordenado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, que consiste na oferta de espaços de trabalho compartilhados e rotativos para servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A proposta visa ampliar a produtividade, melhorar a qualidade de vida no trabalho e otimizar a ocupação predial dos órgãos públicos, ao mesmo tempo em que favorece a colaboração, a inovação e a integração interinstitucional. Esses ambientes são concebidos como espaços de cotrabalho que articulam eficiência administrativa, racionalização de recursos públicos e melhores condições de ergonomia, acessibilidade e conectividade, evidenciando um movimento institucional de modernização da gestão pública alinhado às transformações contemporâneas do mundo do trabalho (Brasil, 2023).

Nesse processo de inovação e aprimoramento, destaca-se a gestão humanizada, que propõe uma liderança centrada nas pessoas, reconhecendo seus valores, potencialidades e necessidades. Essa abordagem busca garantir condições adequadas para o desempenho das funções, contribuindo para o aumento da produtividade, o fortalecimento do clima organizacional e a prevenção de adoecimentos ocupacionais (Vergara e Branco, 2001).

A importância da gestão humanizada também vem sendo reconhecida em políticas públicas recentes, como o Decreto nº 12.122/2024, que institui o Programa Federal de

Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação. Entre as diretrizes do programa, destaca-se a promoção de uma gestão humanizada nos espaços institucionais da administração pública federal, como estratégia para prevenir a violência nas relações de trabalho e promover ambientes mais saudáveis e respeitosos (Brasil, 2024).

Observa-se, portanto, uma atenção crescente do governo federal na promoção de práticas inovadoras e humanizadas de gestão, tanto para gestores quanto para servidores. No caso das universidades federais, como a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), espera-se que os gestores acompanhem essas diretrizes e adotem modelos de gestão orientados à valorização humana, ao bem-estar organizacional e à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2024).

A relevância desta pesquisa, por sua vez, reside na necessidade de compreender a gestão humanizada como estratégia para enfrentar os desafios da gestão de pessoas em contextos de instituições públicas, especialmente na Amazônia. A região apresenta especificidades como dificuldades logísticas, limitações infraestruturais e diversidade sociocultural, que demandam modelos de gestão mais sensíveis, participativos e sustentáveis. Além disso, estudos apontam que a efetividade de políticas públicas na região amazônica depende não apenas de governança e articulação federativa, mas também da incorporação do chamado “fator amazônico”, entendido como o conjunto de particularidades territoriais, históricas, sociais e econômico-logísticas — como grandes distâncias, sazonalidade dos rios, baixa densidade demográfica e custos operacionais elevados — que condicionam a implementação e a sustentabilidade de ações estatais na região (Gomes *et al.*, 2025).

Além disso, estudos recentes têm demonstrado que práticas de gestão humanizada no ensino superior contribuem para a melhoria do clima organizacional, o fortalecimento da satisfação dos trabalhadores e o aumento do engajamento institucional (Torres e Barreto, 2024). A valorização das pessoas, o estímulo ao autoconhecimento e o desenvolvimento contínuo de competências humanas e profissionais favorecem ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos. Esses aspectos impactam positivamente tanto a qualidade de vida no trabalho quanto os indicadores de permanência estudantil, reforçando o papel estratégico da gestão humanizada diante dos desafios enfrentados pelas instituições públicas de ensino superior, especialmente em contextos periféricos e com escassez de recursos (Cardoso, Fossatti, Souza, 2022).

No contexto amazônico, a gestão de pessoas em instituições públicas de ensino superior é atravessada por desafios que extrapolam o ambiente institucional, exigindo abordagens mais sensíveis e alinhadas às realidades locais. A ausência de infraestrutura urbana

adequada, as dificuldades de acesso a serviços públicos e a distância dos centros familiares têm contribuído para o aumento da rotatividade de profissionais, comprometendo a continuidade de projetos acadêmicos e administrativos. Esses elementos, ao lado da escassez de políticas de valorização e de inovação nas práticas de gestão, tornam urgente a adoção de modelos centrados no humano, que priorizem o diálogo, a empatia e o bem-estar no ambiente de trabalho (Oliveira *et al.*, 2020).

A pesquisa também apresenta relevância acadêmica ao propor uma articulação entre a gestão humanizada e a Teoria do Cuidado Humano, desenvolvida por Jean Watson. Embora amplamente aplicada na área da enfermagem, essa teoria ainda é pouco explorada no campo da administração, especialmente no contexto das instituições de ensino superior. Watson propõe uma abordagem centrada no cuidado transpessoal, fundamentada em valores como empatia, presença autêntica e conexão espiritual, que pode contribuir significativamente para o fortalecimento das relações interpessoais e do bem-estar organizacional. Estudos indicam que a aplicação dessa perspectiva ao campo da administração pode favorecer transformações na cultura institucional, promovendo ambientes mais éticos, colaborativos e sensíveis às necessidades humanas (Gunawan *et al.*, 2022; Afonso *et al.*, 2024; Carneiro, 2023).

Dessa forma, compreender as contribuições da gestão humanizada para a gestão de pessoas pode ser essencial para a promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis, inclusivos e eficazes, em sintonia com as tendências contemporâneas da administração pública federal voltadas ao cuidado com seus servidores (Brasil, 2024).

5. CONTRIBUIÇÕES

A presente pesquisa pretende oferecer contribuições teóricas, metodológicas e práticas para o campo da Administração Pública, ao aprofundar a análise sobre as implicações do assédio moral e do adoecimento mental no serviço público federal, com foco específico na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). No plano teórico, o estudo propõe uma articulação inédita entre a Teoria do Cuidado Humano de Jean Watson e os fundamentos da gestão humanizada, possibilitando novas interpretações sobre as relações interpessoais e institucionais nos contextos organizacionais públicos. No plano metodológico, a pesquisa propõe uma abordagem mista, que contempla análise cientométrica, pesquisa documental e estudo de campo, contribuindo para o avanço do uso de métodos integrados na área (Oliveira; Araújo, 2025). Do ponto de vista prático, espera-se que os resultados sirvam como subsídio para gestores, servidores e formuladores de políticas institucionais, orientando ações voltadas

à promoção do bem-estar, da saúde mental e da valorização das pessoas no ambiente público, especialmente por meio da implementação de práticas de gestão humanizada como estratégia institucional de enfrentamento.

6. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado no formato de dissertação por artigos, conforme permitido pelas normas acadêmicas da UFRA e adotado por outras pesquisas no âmbito da pós-graduação, como a tese de doutorado de Araújo (2023), que utilizou capítulos organizados em formato de artigos científicos publicados e/ou em submissão (Araújo, 2023; Universidade Federal Rural da Amazônia, 2024). Tal estrutura visa conferir maior aplicabilidade e difusão dos resultados da pesquisa, promovendo a articulação entre teoria e prática, e reforçando a natureza científica, aplicada e profissional do mestrado.

Nesse contexto, a dissertação foi composta por três capítulos, além da introdução, considerações finais e demais itens obrigatórios e que integram a estrutura desse modelo de conclusão de curso. Juntamente com este trabalho segue um Produto Técnico-Tecnológico, como elemento obrigatório conforme normas acadêmicas do Mestrado Profissional em Administração Pública da UFRA (PROFIAP, 2025). Isto posto, a seguir, é apresentada a estrutura:

- **Capítulo 1 – Gestão humanizada: uma análise cientométrica sob a ótica da *Human Caring Theory* e suas convergências teóricas.** Este capítulo teve como finalidade atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa ao apresentar uma análise cientométrica da produção científica sobre gestão humanizada, com ênfase na Teoria do Cuidado Humano de Jean Watson. O estudo foi realizado a partir das bases Scopus e Web of Science, utilizando a ferramenta Biblioshiny. O capítulo já foi publicado em formato de artigo científico na revista *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, V 18, n. 4 (2025) sob as normas da ABNT. Este capítulo embasa o referencial teórico da Dissertação e a adoção da *Human Caring Theory* (Teoria do Cuidado Humano) de Jean Watson como alicerce para a pesquisa. O artigo foi publicado em inglês sob o título: “*Humanized management: a scientometric analysis through the lens of the human caring theory and its theoretical convergences*”.
- **Capítulo 2 – Assédio moral e adoecimento mental no serviço público: análise de afastamentos em uma instituição pública da Amazônia e a possibilidade da gestão**

humanizada como estratégia de enfrentamento. Este capítulo está alinhado ao segundo objetivo específico da pesquisa, ao analisar os afastamentos por adoecimento mental na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), relacionando-os a situações de assédio moral e discutindo a gestão humanizada como alternativa de enfrentamento institucional. O estudo evidencia os desafios da gestão de pessoas explicitados no título desta dissertação.

- **Capítulo 3 – Percepções de servidores e gestores públicos sobre gestão humanizada no âmbito da Universidade Federal Rural da Amazônia.** O capítulo três corresponde ao alcance do terceiro objetivo específico ao investigar a percepção de gestores, servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) acerca da importância e dos desafios relacionados à presença e à consolidação de práticas de gestão humanizada no cotidiano institucional, por meio de pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de questionário estruturado *online* ao público-alvo da pesquisa, elaborado a partir da adaptação dos Dez Fatores Caritas de Jean Watson ao contexto da gestão humanizada.
- **Produto Técnico-Tecnológico (PTT):** E-book educativo sobre gestão humanizada, com base nos resultados da pesquisa, voltado à sensibilização e formação de gestores da UFRA. Pontua-se que este PTT corresponde ao cumprimento do quarto objetivo específico desta pesquisa.

Por fim, a seção de Conclusões integra os principais achados dos capítulos, destacando as contribuições da gestão humanizada para a teoria e prática da gestão de pessoas no âmbito da administração pública, além de apresentar sugestões para futuras pesquisas.

7. METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA

Esta pesquisa adotou uma abordagem metodológica mista, integrando procedimentos qualitativos e quantitativos de forma complementar. A abordagem qualitativa permitiu compreender as percepções, significados e experiências dos servidores sobre as práticas de gestão humanizada no ambiente institucional. Já a abordagem quantitativa esteve presente na aplicação de um questionário estruturado, que possibilitou a mensuração de respostas e a análise de tendências por meio de estatística descritiva. A investigação foi de natureza exploratória e descritiva, apropriada para aprofundar um tema ainda pouco investigado no contexto da administração pública universitária. O estudo buscou descrever e interpretar a presença ou ausência de práticas de gestão humanizada, conforme percebidas pelos servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia (Creswell, 2010; Gil, 2008).

Empregou-se na pesquisa uma estratégia de triangulação metodológica, articulando três caminhos complementares: (1) análise cientométrica, (2) pesquisa documental e (3) pesquisa de campo. Essa triangulação visou enriquecer a análise por meio do cruzamento de diferentes fontes de dados, fortalecendo a consistência e a validade dos resultados obtidos. A análise cientométrica, já realizada e publicada em periódico internacional, sob o título *Humanized management: a scientometric analysis through the lens of the human caring theory and its theoretical convergences* (Gestão humanizada: uma análise cientométrica sob a ótica da *human caring theory* e suas convergências teóricas), mapeou a produção acadêmica nacional e internacional sobre gestão humanizada e sua aplicação à gestão de pessoas. As buscas foram realizadas nas bases *SCOPUS* e *Web of Science*, reconhecidas por sua abrangência e relevância no cenário científico internacional. Essa etapa permitiu identificar tendências, autores de referência, abordagens teóricas e lacunas na literatura, subsidiando a fundamentação teórica da dissertação (Flick, 2009; Silva; Bianchi, 2001; Oliveira; Araújo, 2025).

A pesquisa documental foi conduzida com base em legislações, políticas de gestão de pessoas do governo federal, normativos internos da UFRA e outras fontes externas relacionadas à temática. Esta etapa foi cumprida no capítulo 2 desta Dissertação, cuja tema foi: “assédio moral e adoecimento mental no serviço público: análise de afastamentos em uma instituição pública da Amazônia e a possibilidade da gestão humanizada como estratégia de enfrentamento”. Teve como objetivo compreender o ambiente organizacional, os desafios enfrentados pela gestão de pessoas na universidade e o contexto institucional que favorece ou limita a adoção de práticas humanizadas.

A pesquisa de campo foi realizada com gestores, técnico-administrativos e docentes da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), abrangendo os seis campi da instituição — Belém, Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas e Tomé-Açu —, além da Fazenda Escola de Castanhal (FEC) e da Fazenda Escola de Igarapé-Açu (FEIGA). Criada pela Lei nº 10.611/2002, a UFRA tem origem histórica na Escola de Agronomia da Amazônia, instituída em 1945, consolidando-se como a primeira universidade rural da Região Norte do Brasil. Ao longo de sua trajetória, a instituição ampliou sua atuação para além das Ciências Agrárias, incorporando áreas das Ciências Biológicas, Humanas, Exatas e Tecnológicas, mantendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e assumindo papel estratégico na formação de capital humano e na produção de conhecimento voltado ao desenvolvimento sustentável da Amazônia. Atualmente, caracteriza-se por uma estrutura multicampi, interiorizada e socialmente referenciada, atuando em contextos territoriais diversos e contribuindo para o enfrentamento de desafios socioambientais e institucionais próprios da realidade amazônica (Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025).

Ainda sobre a pesquisa de campo, foi aplicado um questionário estruturado no período de 04 de dezembro de 2025 a 05 de janeiro de 2026, composto por 19 afirmativas em escala tipo *Likert* de cinco pontos (considerando os 10 Fatores Caritas adaptado à gestão humanizada) e duas perguntas abertas, com o objetivo de investigar a percepção dos participantes sobre a presença ou ausência da gestão humanizada na instituição. O instrumento foi disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, garantindo acessibilidade, anonimato e voluntariedade na participação. Antes da aplicação definitiva, o questionário foi submetido a um pré-teste de validação, realizado com três participantes de cada categoria (três gestores, três técnicos-administrativos e três docentes), totalizando nove respondentes. Esse procedimento objetivou avaliar a clareza das afirmativas, a compreensão da escala e a funcionalidade da plataforma, permitindo eventuais ajustes antes da coleta oficial dos dados (Lakatos; Marconi, 2003; Minayo, 2014; Gil, 2008).

O questionário foi estruturado em dois blocos:

Bloco I – Perfil dos respondentes;

Bloco II – Itens formulados com base nos Fatores Caritas, organizados em escala *Likert* de 5 pontos (1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente), visando aferir a percepção dos servidores quanto à humanização na gestão de pessoas e duas perguntas abertas.

A amostragem adotada foi não probabilística, por conveniência — também conhecida como amostragem por acessibilidade —, e se justifica pela natureza exploratória da pesquisa e pela facilidade de aplicação voluntária do instrumento em uma população distribuída em

diversos campi universitários (Gil, 2008). Embora esta pesquisa utilize uma amostragem não probabilística por conveniência, adotou-se como referência técnica o cálculo amostral para população finita, a fim de estabelecer um número mínimo desejável de participantes.

A fórmula utilizada foi:

$$n = (N \times z^2 \times p \times q) / [e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q]$$

Nesse sentido, considerando um exemplo de cálculo amostral e tendo em vista o último Relatório de Gestão Institucional da Universidade Federal Rural da Amazônia, observa-se que a instituição possui 1.069 servidores ativos, entre docentes e técnico-administrativos (Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025). Com base nesse total, adotando-se um nível de confiança de 95%, margem de erro de 5% e proporção esperada de 50%, obtém-se uma amostra estimada de 283 respondentes. Esse valor foi calculado a partir da fórmula recomendada para populações finitas, amplamente utilizada em pesquisas sociais e organizacionais, contribuindo para a confiabilidade e a robustez da análise descritiva dos dados (Barbetta, 2007; Gil, 2008).

Desse modo, substituindo os valores para o cálculo do tamanho amostral em populações finitas na fórmula abaixo, obtém-se:

$$n = (N \times z^2 \times p \times q) / [e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q]$$

$$n = (1069 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5) / [(0,05)^2 \times (1069 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5] = 283,4.$$

em que n representa o tamanho da amostra; N corresponde à população total (1.069); z refere-se ao valor da distribuição normal associado ao nível de confiança de 95% (1,96); p indica a proporção esperada (0,5); q representa o complemento de p (0,5); e e corresponde à margem de erro (0,05).

Assim, sob uma margem de erro de 5%, estima-se que uma amostra de aproximadamente 283 respondentes seria necessária para maximizar a precisão estatística das estimativas. Contudo, considerando o caráter exploratório da presente investigação, bem como as limitações inerentes à coleta de dados em uma universidade multicampi, a amostra efetivamente obtida foi de 182 respondentes, mostrando-se metodologicamente adequada aos objetivos propostos da pesquisa, conforme justificado a seguir.

Para a amostra final de 182 respondentes, procedeu-se à estimativa da margem de erro real da pesquisa, mantendo-se o nível de confiança de 95%, a proporção esperada de 50% e aplicando-se o fator de correção para população finita. A estimativa da margem de erro

fundamenta-se na expressão clássica da variância da proporção amostral em populações finitas, conforme demonstrado por Cochran (1977), segundo a qual a variância da proporção é dada por $P \times Q \times (N - n) / [n \times (N - 1)]$. A partir dessa expressão, a margem de erro é obtida pela raiz quadrada da variância multiplicada pelo valor crítico da distribuição normal correspondente ao nível de confiança adotado, resultando na expressão operacional utilizada neste estudo.

Para esse cálculo, utilizou-se a seguinte expressão:

$$e = z \times \sqrt{(p \times q / n) \times [(N - n) / (N - 1)]}$$

em que e representa a margem de erro; z corresponde ao valor da distribuição normal associado ao nível de confiança de 95% (1,96); p indica a proporção esperada (0,5); q representa o complemento de p (0,5); n refere-se ao tamanho da amostra (182); e N corresponde à população total (1.069). Substituindo-se os valores na fórmula, obtém-se:

$$e = 1,96 \times \sqrt{(0,5 \times 0,5 / 182) \times [(1069 - 182) / (1069 - 1)]}$$

$$e = 1,96 \times \sqrt{(0,25 / 182) \times (887 / 1068)}$$

$$e = 1,96 \times \sqrt{(0,00137) \times (0,831)}$$

$$e = 1,96 \times 0,0371 \times 0,911$$

$$e \approx 0,066.$$

Dessa forma, considerando a amostra efetivamente obtida, a margem de erro estimada da pesquisa corresponde a aproximadamente 6,6%, para um nível de confiança de 95%. Tal nível de precisão é considerado estatisticamente adequado para estudos exploratórios, nos quais o foco analítico recai sobre a identificação de padrões, tendências e percepções institucionais, e não sobre a estimação populacional com elevada precisão estatística. A literatura metodológica aplicada reconhece que, nesse tipo de investigação, margens de erro superiores a 5% podem ser consideradas aceitáveis, desde que explicitadas e coerentes com os objetivos do estudo, sendo recorrente a indicação de tolerância de até $\pm 10\%$ em pesquisas exploratórias de caráter social e organizacional (National Democratic Institute, 2016).

Os dados coletados foram tratados por meio de análise estatística descritiva, com apoio do *software RStudio*, incluindo o cálculo de médias, medianas e medidas de dispersão. Para a visualização gráfica das percepções dos respondentes, utilizaram-se gráficos do tipo *boxplot* acompanhados de pontos individuais (*jitter*), permitindo a análise da distribuição das respostas, da variabilidade dos dados e da heterogeneidade das percepções entre os diferentes grupos analisados. Essa abordagem mostrou-se adequada para a análise de dados perceptivos

em escala *Likert*, especialmente em estudos organizacionais de natureza exploratória (Field, 2009).

As respostas abertas foram analisadas por meio de análise temática, que permite a identificação de núcleos de sentido presentes na comunicação dos participantes. A partir da frequência de termos e expressões mais recorrentes, foi construído um gráfico em nuvem de palavras para cada pergunta aberta, com o objetivo de representar visualmente os significados compartilhados e apoiar a interpretação qualitativa dos dados. Essa técnica organiza o material em categorias analíticas relevantes para o objeto de estudo, favorecendo a compreensão aprofundada do fenômeno investigado (Minayo, 2014).

O instrumento de coleta de dados primários foi elaborado e aplicado em conformidade com as orientações éticas estabelecidas pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais envolvendo seres humanos. Considerando a natureza da pesquisa e o caráter anônimo da participação, não houve registro de identificação dos respondentes, assegurando-se a confidencialidade das informações, a privacidade dos participantes e a livre manifestação das percepções individuais. Todos os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram informados sobre os objetivos do estudo, a voluntariedade da participação, a garantia de anonimato e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmico-científicos, em consonância com os princípios éticos previstos na referida resolução (Brasil, 2016).

Como Produto Técnico Tecnológico (PTT) da pesquisa, foi elaborado um e-book educativo sobre gestão humanizada, direcionado a servidores e gestores da UFRA. O material reuniu conceitos-chave, resultados da pesquisa e sugestões de boas práticas, servindo como instrumento de sensibilização e formação continuada.

A triangulação foi realizada em duas dimensões:

- a) **Triangulação por método** (Denzin, 1978; Flick, 2009): combinando análise estatística descritiva dos dados de afastamento, análise de conteúdo documental e análise temática das respostas dos questionários aplicados aos servidores;
- b) **Triangulação por fonte de dados** (Jick, 1979): utilizando três fontes distintas – literatura internacional (cientometria), dados institucionais e percepção dos sujeitos pesquisados – com o objetivo de gerar convergência interpretativa e aumentar a validade interna da pesquisa.

A integração dos três caminhos metodológicos, associada a uma amostragem técnica referenciada, análise estatística e qualitativa rigorosa e instrumentos validados, assegura a robustez científica da pesquisa, contribuindo para a produção de conhecimento aplicável à

realidade institucional da UFRA e à gestão pública brasileira. A seguir, apresenta-se o quadro com a síntese dos procedimentos metodológicos adotados no estudo.

Quadro 1 – Caminhos metodológicos da pesquisa

Elemento	Descrição
Natureza da pesquisa	Qualitativa e quantitativa (abordagem mista)
Tipo de pesquisa	Exploratória e descritiva, com triangulação de fonte de dados: cientometria, pesquisa documental e levantamento de campo com interpretação quanti-quali.
Fontes de dados	Bases <i>SCOPUS</i> e <i>Web of Science</i> (cientometria); legislações, normativos e documentos institucionais (documental); servidores da UFRA (campo)
Técnicas de análise	Análise cientométrica da produção científica sobre gestão humanizada; análise de conteúdo documental de legislações, normativos e documentos institucionais; estatística descritiva aplicada a dados em escala <i>Likert</i> , incluindo cálculo de médias, medianas e medidas de dispersão, com análise comparativa das percepções entre os grupos de respondentes; e análise temática das respostas abertas dos questionários aplicados aos servidores.
Instrumento de coleta	Questionário estruturado com 19 afirmativas em escala <i>Likert</i> (1 a 5) e duas perguntas abertas, aplicado via <i>Google Forms</i>
Público-alvo	Gestores, servidores técnico-administrativos e docentes dos seis <i>Campi</i> da UFRA, além das Fazendas-Escolas (FEC e FEIGA)
Softwares de apoio	Planilha eletrônica para tabulação e organização inicial dos dados; <i>software RStudio</i> para a realização da análise cientométrica (Capítulo 1) e para o tratamento e análise estatística descritiva dos dados quantitativos da pesquisa de campo (Capítulos 3), incluindo o cálculo de médias, medianas, medidas de dispersão e a geração de gráficos (<i>boxplots</i> e pontos individuais); e software <i>Voyant Tools</i> para o tratamento das respostas abertas, com apoio à análise temática e à construção de gráficos de nuvem de palavras.
Produto Técnico Tecnológico	<i>E-book</i> educativo sobre gestão humanizada, destinada a gestores, técnicos-administrativos e docentes da UFRA

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

8. CAPÍTULO 1 - GESTÃO HUMANIZADA: UMA ANÁLISE CIENCIOMÉTRICA SOB A ÓTICA DA TEORIA DO CUIDADO HUMANO E SUAS CONVERGÊNCIAS TEÓRICAS

A intensificação das discussões sobre saúde mental e bem-estar no trabalho, sobretudo após a pandemia da COVID-19, tem impulsionado o interesse por práticas organizacionais mais sensíveis, éticas e humanizadas (Cataldo *et al.*, 2023). A gestão humanizada se destaca nesse contexto como uma alternativa crítica aos modelos tradicionais, ao incorporar dimensões como empatia, escuta ativa, dignidade, crenças e valores nas rotinas institucionais. Essa abordagem se fundamenta na ideia de que relações mais humanas fortalecem o engajamento profissional e promovem ambientes organizacionais mais saudáveis e colaborativos (Yu *et al.*, 2016; Baggio, Sausen e Lopes, 2021).

Paralelamente, a *Human Caring Theory*, proposta por Jean Watson na década de 1970, tem se consolidado como uma estrutura teórica robusta para práticas de cuidado pautadas na espiritualidade, na ética relacional e na autenticidade. Embora tenha emergido no campo da enfermagem, a teoria apresenta potencial de aplicação em contextos organizacionais diversos, ao propor o cuidado com o ser humano considerando seus valores e promovendo assim, bem-estar, confiança e respeito mútuo (Watson, 2008; Gunawan *et al.*, 2022; Curcio *et al.*, 2024).

Ainda que ambas as abordagens compartilhem princípios fundamentais, como empatia, respeito à dignidade humana e valorização da subjetividade, observa-se uma lacuna teórica significativa na literatura quanto à integração entre a gestão humanizada e a *Human Caring Theory*. A produção científica sobre gestão humanizada possui caráter predominantemente aplicado, enquanto a teoria de Watson ainda se mantém fortemente ancorada ao campo da saúde, com menor interação em outros contextos. Essa dissociação teórica reforça a necessidade de investigações interdisciplinares que explorem os pontos de convergência entre essas abordagens (Carneiro, 2023; Afonso *et al.*, 2024).

Nesse sentido, este estudo tem por objetivo analisar as convergências teóricas entre a gestão humanizada e a *Human Caring Theory*, por meio de uma abordagem metodológica triangulada, que integra análise cientométrica da produção científica internacional, interpretação qualitativa dos dados e articulação teórica com literatura complementar. Parte-se da premissa de que a incorporação dos princípios do cuidado à prática gerencial pode favorecer ambientes organizacionais mais éticos, empáticos e eficazes, especialmente em contextos complexos como a administração pública e os serviços de saúde (Gunawan *et al.*, 2022; Urdaneta, Ríos-Parra e Terán-Reales, 2021).

8.1 Fundamentação teórica

8.1.1 Gestão humanizada

A gestão humanizada vem se configurando como uma alternativa relevante aos modelos tradicionais de administração, ao buscar incorporar princípios como o respeito, a empatia e a atenção ao bem-estar no ambiente de trabalho. Essa abordagem tem demonstrado impacto positivo nas relações interpessoais e no engajamento dos profissionais, especialmente em contextos educacionais onde o estresse ocupacional é elevado. Ao valorizar a dignidade, as necessidades emocionais e a participação dos trabalhadores nas decisões institucionais, a gestão humanizada se apresenta como uma estratégia eficaz para promover saúde mental, reduzir o estresse e fortalecer vínculos profissionais nas organizações (Yu *et al.*, 2016).

Nesse contexto, pontua-se ainda que essa abordagem reconhece os sujeitos organizacionais em sua totalidade, incorporando dimensões éticas, emocionais e relacionais ao cotidiano da gestão. Estudo bibliométrico revelou quatro grandes eixos conceituais da gestão humanizada: cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo, os quais reforçam a centralidade do ser humano nas práticas de gestão e sinalizam uma ruptura com a visão mecanicista das organizações, ao propor ambientes que valorizam a subjetividade, o pertencimento e o desenvolvimento integral dos trabalhadores (Baggio; Sausen; Lopes, 2021).

Experiências reais, como a da *Kalamazoo Workers Alliance*, demonstram que modelos baseados em princípios humanistas podem contribuir para a redução de conflitos e aumento do engajamento dos trabalhadores. Nessa abordagem, a valorização da transparência, da escuta ativa e da corresponsabilidade entre empregados e empregadores foram pilares para construção de um ambiente de trabalho mais cooperativo e comprometido com o bem comum, revelando que práticas éticas e democráticas podem ser viáveis mesmo em ambientes corporativos tradicionais (Garnier, 1976).

Por outro lado, estudos realizados em contextos asiáticos, como no sul da China, mostram como a retórica da gestão humanizada pode ser instrumentalizada por empresas como estratégia de controle e submissão dos trabalhadores, sem efetiva mudança nas práticas de exploração e coerção. Apesar de adotarem discursos baseados em paternalismo e valorização do trabalhador, tais modelos foram percebidos como simbólicos e pouco efetivos na melhoria das condições de trabalho, sendo rejeitados pelos próprios empregados (Choi; Peng, 2014).

No campo da administração pública e dos serviços de saúde, a gestão humanizada também se apresenta como uma proposta crítica frente à desumanização institucional. Em hospitais colombianos, por exemplo, a percepção dos profissionais evidenciou que a gestão humanizada requer não apenas princípios, mas práticas estruturadas de equidade, qualidade e justiça social, que levem em consideração o contexto sociocultural dos sujeitos envolvidos, o que reforça a necessidade de um alinhamento entre valores institucionais e as experiências dos trabalhadores (Urdaneta; Ríos-Parra; Terán-Reales, 2021).

Além disso, abordagens tecnológicas também têm sido incorporadas à gestão humanizada, como observado em pesquisas chinesas que integram sistemas inteligentes de monitoramento ao gerenciamento personalizado de estudantes universitários. A proposta é utilizar a tecnologia como aliada na promoção da individualização da gestão, reconhecendo as diferentes necessidades, perfis e etapas de desenvolvimento dos sujeitos, sem desconsiderar o respeito à autonomia e à dignidade humana (Huang, 2022).

Dessa forma, a gestão humanizada tem se destacado como alternativa crítica aos modelos tradicionais de administração, ao incorporar dimensões éticas, emocionais e relacionais no ambiente organizacional. Práticas que valorizam o respeito, a escuta ativa, a corresponsabilidade e a individualização da gestão demonstram potencial para fortalecer vínculos, reduzir conflitos e promover o bem-estar dos trabalhadores. No entanto, sua eficácia depende da coerência entre discurso e prática, do alinhamento com o contexto institucional e da sensibilidade às diferenças individuais. Experiências internacionais ilustram tanto os avanços quanto os desafios dessa abordagem em diferentes setores e culturas (Yu *et al.*, 2016; Baggio; Sausen; Lopes, 2021; Garnier, 1976; Choi; Peng, 2014; Urdaneta, Ríos-Parra; Terán-Reales, 2021; Huang, 2022).

8.1.2 Teoria do Cuidado Humano (*Human Caring Theory*)

8.1.2.1 Origem e fundamentos da teoria

A Teoria do Cuidado Humano, criada por Jean Watson na década de 1970, surgiu no contexto da enfermagem como uma resposta à crescente tecnificação e desumanização dos serviços de saúde. Inspirada por bases filosóficas existencialistas e fenomenológicas, a teoria propõe uma compreensão ampliada do cuidado, centrada na relação entre o cuidador e o cuidado, na consciência reflexiva, na empatia e na dimensão espiritual do ser humano. Watson defende que o cuidado é mais do que um ato ou atitude, sendo uma forma de estar com o outro

de maneira autêntica, compassiva e transformadora (Watson, 1988; Gunawan *et al.*, 2022; Curcio *et al.*, 2024).

Desde sua formulação, a teoria passou a influenciar não apenas o campo da enfermagem, mas também outros contextos profissionais e institucionais. Seus conceitos centrais, como os fatores carativos (posteriormente chamados de processos caritas), a relação de cuidado transpessoal e os momentos de cuidado, tornaram-se referências para práticas baseadas na humanização das relações e no respeito à singularidade dos sujeitos. A proposta de Watson rompe com paradigmas biomédicos centrados na cura física e propõe um modelo ético e relacional, com potencial de ressignificação das práticas institucionais (Afonso *et al.*, 2024; Carneiro, 2023).

8.1.2.2 Os dez processos caritas

Na Teoria do Cuidado Humano, a proposta de uma abordagem ética, relacional e espiritual para o cuidado, originalmente formulada para a prática da enfermagem, foi posteriormente traduzida para o campo da administração de enfermagem por meio dos dez processos caritas, cujas competências estão voltadas à prática gerencial. A palavra caritas, utilizada por Watson, tem origem no latim e remete ao amor altruísta, compassivo e incondicional. Para a autora, os processos Caritas expressam uma forma de cuidado que transcende a técnica e incorpora valores éticos e espirituais, como presença autêntica, escuta sensível, empatia e respeito profundo pela dignidade humana (Watson, 2008).

Os processos são: (1) praticar amor bondoso e equanimidade; (2) estar presente com fé e esperança; (3) cultivar práticas espirituais e o eu transpessoal; (4) desenvolver relações de ajuda e confiança; (5) permitir a expressão de emoções positivas e negativas; (6) usar criatividade na resolução de problemas; (7) engajar-se em ensino-aprendizagem autêntico; (8) criar ambientes curativos físicos e energéticos; (9) satisfazer necessidades humanas básicas com consciência carinhosa; e (10) abrir-se a dimensões espirituais e existenciais da vida e da morte. Essas competências, quando aplicadas à liderança e à gestão, podem contribuir para a construção de vínculos afetivos, ambientes seguros e uma cultura organizacional que valoriza o ser humano em sua totalidade (Watson, 2008; Gunawan *et al.*, 2022).

8.1.2.3 Competências caritas aplicadas à gestão humanizada

Os dez processos caritas propostos por Watson têm se expandido para além da enfermagem, sendo reinterpretados como uma abordagem filosófica e prática aplicável também à gestão organizacional. Esses processos não se restringem às práticas clínicas, podendo ser traduzidos como competências gerenciais aplicáveis à administração, com potencial para transformar estruturas organizacionais a partir de valores como compaixão, equanimidade e escuta autêntica. A proposta baseia-se na ideia de que o cuidado é uma competência moral e ética que pode orientar decisões administrativas, promovendo ambientes laborais mais justos, colaborativos e saudáveis (Gunawan *et al.*, 2022).

Essa perspectiva parte da compreensão de que a administração, especialmente em contextos de alta pressão e estresse, deve incorporar princípios do cuidado para proteger a dignidade humana, fortalecer vínculos interpessoais e fomentar uma cultura organizacional voltada ao florescimento integral dos sujeitos. Práticas gerenciais baseadas nos Processos Caritas favorecem a confiança, promovem equilíbrio emocional nas lideranças e ampliam o senso de pertencimento dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que potencializam a eficácia organizacional ao respeitar a complexidade das relações humanas no trabalho (Watson, 2008; Gunawan *et al.*, 2022).

Nesse sentido, apresenta-se a seguir o Quadro 2, que adapta essas competências para o contexto da gestão humanizada, demonstrando como princípios originados na teoria de Watson podem ser aplicados à administração pública, ao terceiro setor e às organizações privadas como instrumentos de inovação relacional e transformação institucional.

Quadro 2 – Competências caritas aplicadas à Gestão Humanizada

Nº	Competência Caritas	Adaptação à gestão humanizada
1	Acolher (Amor bondoso) Conhecer as singularidades dos colaboradores; ter uma visão positiva; promover qualidade de vida; agir com estabilidade; não causar danos.	Praticar uma liderança empática e respeitosa, reconhecendo a individualidade e os direitos de cada membro da equipe.
2	Inspirar (Fé e esperança) Respeitar crenças, fé e esperança dos colaboradores; estar presente com eles.	Demonstrar confiança na equipe, manter uma postura encorajadora, participar ativamente das atividades e respeitar a diversidade e o valores pessoais.
3	Confiar (Transpessoalidade) Ser sensível às necessidades dos colaboradores; evitar informações enganosas; agir com consistência.	Atuar com transparência, coerência e atenção genuína às necessidades humanas no ambiente de trabalho.
4	Nutrir (Relacionamento) Manter boas relações; aplicar gestão por competências de forma justa.	Construir vínculos baseados em respeito, justiça organizacional e diálogo permanente entre lideranças e equipes.
5	Perdoar (Perdão) Acolher emoções; escutar reclamações; promover o perdão; gerenciar conflitos.	Promover espaços de escuta empática, acolhimento de emoções e mediação de conflitos, favorecendo uma cultura organizacional orientada pelo perdão, pela reconciliação e pelo cuidado relacional.
6	Aprofundar (Criatividade do Eu) Usar criatividade; negociar; lidar com burocracias; ter habilidades orçamentárias.	Estimular inovação, autonomia e soluções criativas para desafios institucionais, com responsabilidade e ética.
7	Equilibrar (Aprendizagem) Ser mentor e treinador; oferecer coaching com cuidado.	Promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores com apoio individualizado e respeito aos diferentes ritmos de aprendizagem.
8	Cocriar (Ambiente de cuidado) Criar ambiente físico, social e espiritual saudável.	Construir ambientes organizacionais acolhedores, inclusivos e emocionalmente seguros.
9	Servir (Necessidades humanas) Atender às necessidades básicas: alimentação, descanso, ventilação.	Garantir condições dignas de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
10	Abrir-se (Infinito) Estar aberto às dimensões espirituais e existenciais; respeitar crenças e significados da vida.	Reconhecer os sentidos subjetivos do trabalho, acolher espiritualidades e respeitar a diversidade existencial dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Watson (2008) e adaptação de Gunawan *et al.* (2022).

A incorporação das competências caritas como fundamento da gestão humanizada representa um avanço conceitual e metodológico no campo da administração, ampliando o entendimento sobre práticas organizacionais orientadas ao cuidado, à ética e à promoção do bem-estar coletivo (Watson, 2008; Gunawan *et al.*, 2022). Essa integração pode fortalecer a possibilidade de aplicação da Teoria do Cuidado Humano em ambientes institucionais para além da saúde. Para ampliar esse debate, a próxima seção apresenta uma análise cientométrica da produção científica internacional sobre os termos "*Humanized Management*" (Gestão Humanizada) e "*Human Caring Theory*" (Teoria do Cuidado Humano), com o objetivo de identificar padrões, redes de colaboração e contribuições teóricas que sustentam esse campo emergente de pesquisa.

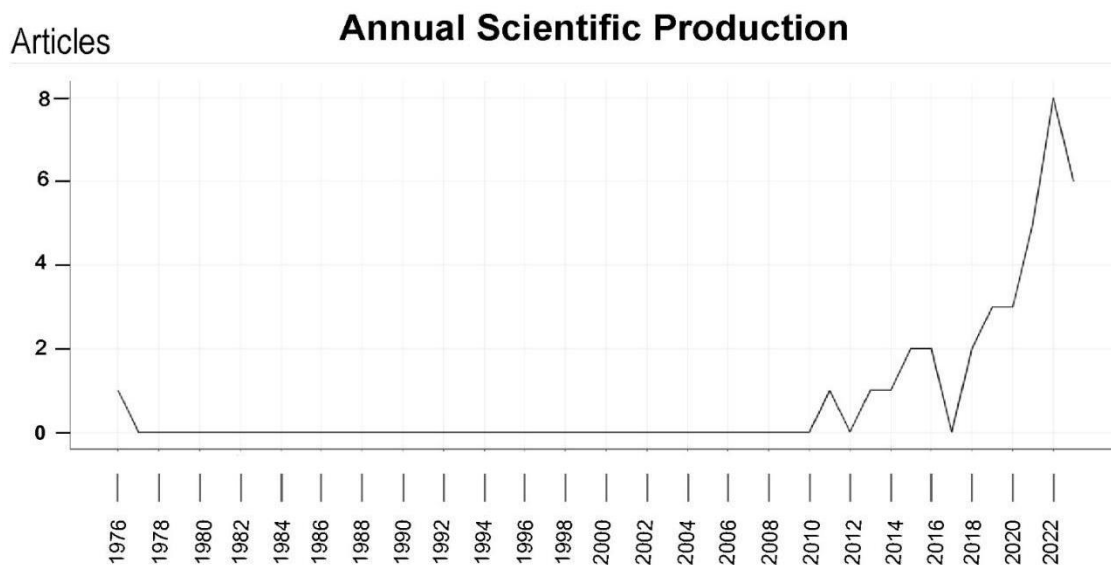
8.2 Análise cientométrica sobre *humanized management* e *human caring theory*

Tanto a gestão humanizada quanto a Teoria do Cuidado Humano têm ampliado seu escopo de aplicação em diversas áreas do conhecimento, especialmente por abordarem dimensões humanas e relacionais que ultrapassam os limites do cuidado em saúde, alcançando contextos como a administração, a educação e as políticas públicas. A literatura recente tem demonstrado esse movimento ao explorar a interdisciplinaridade e o potencial transformador dessas abordagens em cenários institucionais diversos (Gunawan *et al.*, 2022; Urdaneta; Ríos-Parra; Terán-Reales, 2021; Curcio *et al.*, 2024).

Com o intuito de compreender como essas temáticas vêm sendo abordadas na literatura científica internacional, realizou-se uma análise cientométrica a partir dos termos “*Humanized Management*” e “*Human Caring Theory*”. Essa abordagem visa identificar os principais padrões de produção científica relacionados a essas temáticas, tais como a evolução do volume de publicações, os autores mais influentes, redes de colaboração entre instituições e os tópicos mais recorrentes, conforme defendido por estudos que aplicam a cientometria à investigação da dinâmica da produção científica (Das, 2023; Silva; Bianchi, 2001; Hazarika; Sudhier, 2024).

8.2.1 Produção científica sobre *humanized management*

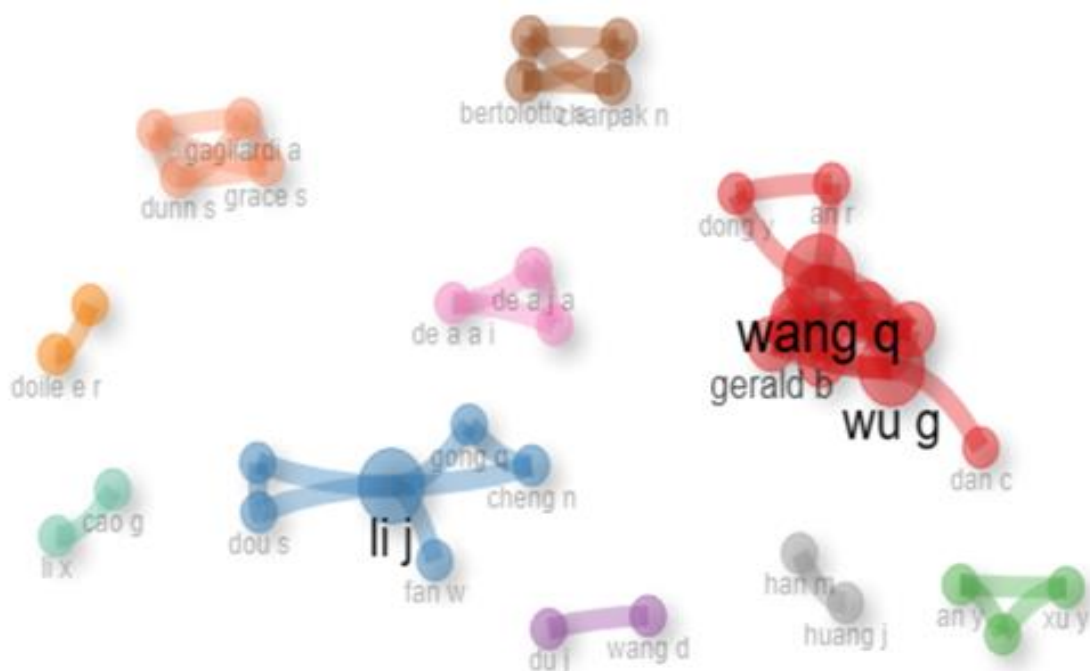
Nesse contexto, e considerando que os gráficos a seguir apresentam a produção científica internacional sobre o termo *Humanized Management*, a partir dos dados extraídos das bases SCOPUS e Web of Science, buscou-se identificar padrões temporais de publicação, articulações entre autores e instituições, bem como os principais conceitos associados à abordagem. Os resultados contribuem para compreender o estágio de consolidação do campo, sua disseminação internacional e os eixos temáticos que têm estruturado as discussões recentes sobre práticas de gestão mais empáticas e orientadas por valores humanos (Choi; Peng, 2014; Baggio; Sausen; Lopes, 2021).

Figura 1 – Produção científica anual sobre *humanized management*

Fonte: Dados extraídos das bases *SCOPUS* e *Web of Science*, processados no *RStudio* com *Biblioshiny* (Elaborado pelo autor, 2025).

A análise do termo *Humanized Management*, a partir das bases de dados SCOPUS e Web of Science, revela que a produção científica sobre o tema é recente e encontra-se em fase de consolidação. Até 2010, os registros eram pontuais e esparsos, com destaque para o estudo clássico que apresenta o caso da *Kalamazoo Workers Alliance* como uma das primeiras experiências de gestão organizacional orientada por valores humanistas (Garnier, 1976). A partir de 2019, verifica-se um crescimento expressivo nas publicações, atingindo seu ápice entre 2020 e 2022 — período fortemente marcado pela pandemia da COVID-19. A emergência sanitária global atuou como um catalisador para o aumento do interesse acadêmico por temas ligados ao bem-estar, à saúde mental e à humanização das práticas de gestão. Estudos com abordagem cientométrica apontam que, nesse período, houve a formação de clusters temáticos relacionados ao sofrimento psíquico e à resiliência, evidenciando um deslocamento das agendas de pesquisa para o cuidado nas relações de trabalho (Cataldo *et al.*, 2023; Baggio; Sausen; Lopes, 2021).

Figura 2 – Análise da rede de colaboração sobre *humanized management*



Fonte: Dados extraídos das bases *SCOPUS* e *Web of Science*, processados no *RStudio* com *Biblioshiny* (Elaborado pelo autor, 2025).

As redes de colaboração observadas no estudo revelam uma estrutura descentralizada, sem a predominância de um único autor de referência, o que contrasta com a organização mais consolidada em torno da *Human Caring Theory*, demonstrada mais à frente. Os autores Wang Q. e Wu G. se destacam como os mais conectados na rede, indicando uma influência emergente na consolidação do campo, sobretudo em estudos desenvolvidos no contexto asiático. Em pesquisa relacionada à temática, por exemplo, observou-se que, diante da escassez de mão de obra e da resistência dos trabalhadores migrantes, gestores chineses passaram a adotar estratégias de controle com aparência mais empática e relacional, embora, na prática, a aplicação da gestão humanizada tenha se mostrado limitada e ambígua (Choi; Peng, 2014). Anos mais tarde, outro estudo, voltado a profissionais da construção civil, evidenciou que estratégias de gestão com enfoque mais humanizado, associadas ao suporte organizacional, contribuíram para mitigar os efeitos do *burnout* e dos conflitos entre trabalho e vida pessoal, reforçando a relevância dessas abordagens em contextos organizacionais de alta demanda (Wu *et al.*, 2018).

Figura 3 – Nuvem de palavras sobre *Humanized Management*

Fonte: Dados extraídos das bases *SCOPUS* e *Web of Science*, processados no *RStudio* com *Biblioshiny* (Elaborado pelo autor, 2025).

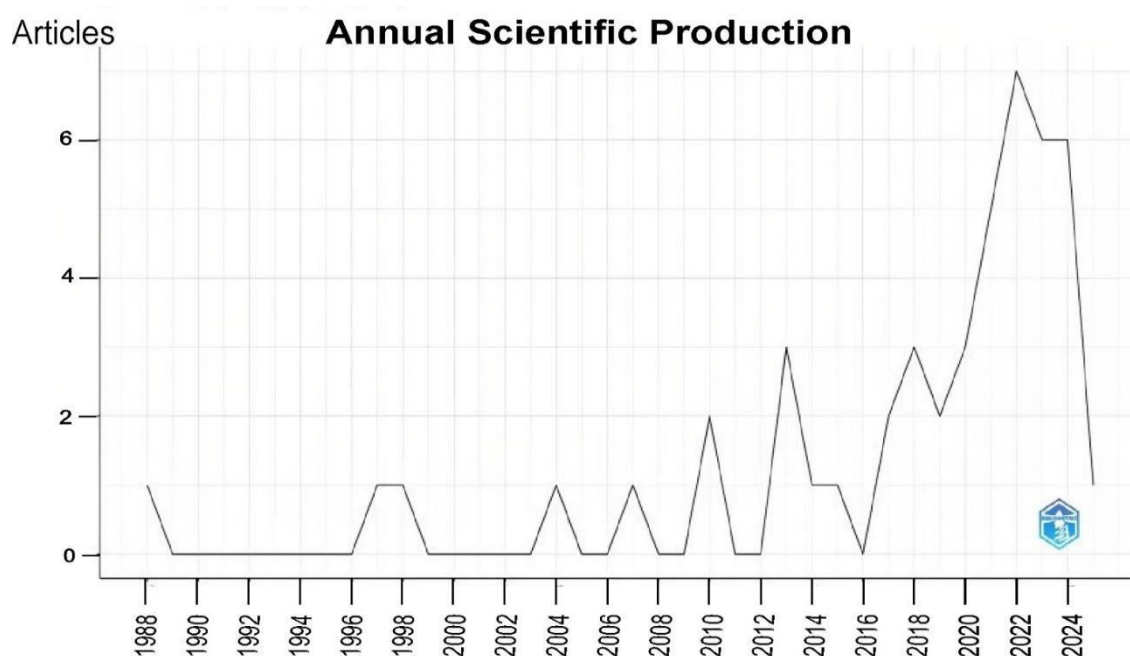
A nuvem de palavras evidencia o protagonismo dos termos como *human*, *burnout*, *qualitative research* e *women's health*. Essas palavras revelam a pluralidade de enfoques relacionados à gestão humanizada, abordando desde aspectos de saúde mental e diversidade de gênero até a aplicação de metodologias qualitativas em contextos organizacionais. Em um dos achados, por exemplo, pesquisadores estudaram a gestão de serviços hospitalares na Colômbia e evidenciaram como a adoção de práticas mais humanizadas impacta diretamente na qualidade do atendimento e no bem-estar dos profissionais, reforçando a aplicabilidade da abordagem em setores com forte carga emocional e interpessoal (Urdaneta; Ríos-Parra; Terán-Reales, 2021).

8.2.2 Produção científica sobre a *human caring Theory*

A fim de compreender como a *Human Caring Theory*, proposta por Jean Watson, tem sido abordada na literatura científica internacional, este subitem apresenta os principais resultados da análise cientométrica referente a essa abordagem teórica. A partir dos dados extraídos das bases *SCOPUS* e *Web of Science*, foram identificadas tendências de publicação, redes de colaboração entre autores, além dos principais conceitos associados à teoria. Os resultados obtidos permitem visualizar a consolidação do campo, a relevância de Watson

como autora central e o protagonismo de eixos temáticos ligados ao cuidado transpessoal, espiritualidade, saúde mental e bem-estar (Watson, 2008; Brewer; Anderson; Watson, 2020; Cataldo *et al.*, 2023).

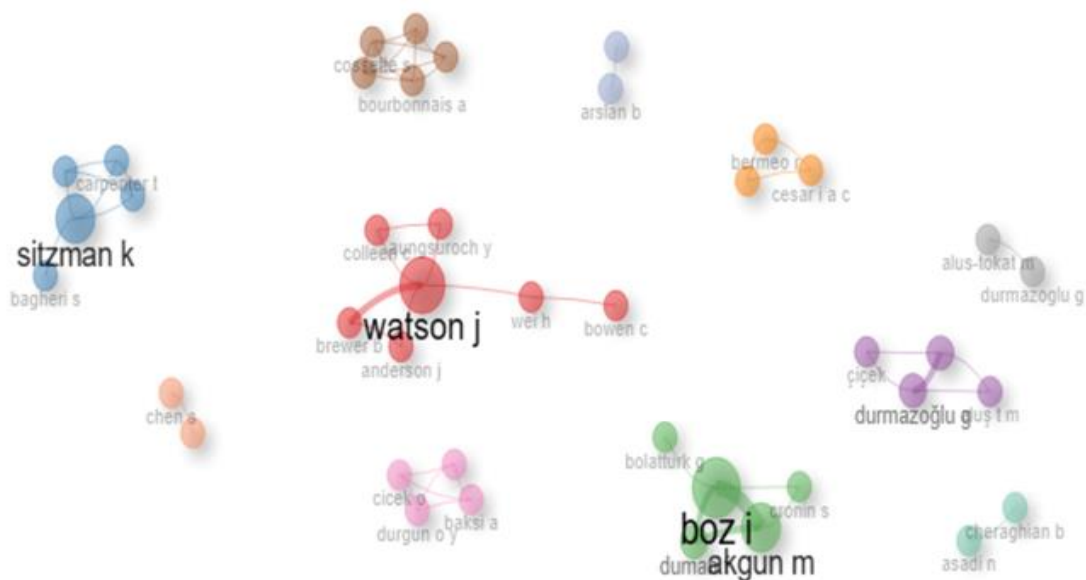
Figura 4 – Produção científica anual sobre *Human Caring Theory*



Fonte: Dados extraídos das bases *SCOPUS* e *Web of Science*, processados no *RStudio* com *Biblioshiny* (Elaborado pelo autor, 2025).

A produção científica relacionada à *Human Caring Theory*, desenvolvida por Jean Watson, apresenta maior maturidade e consolidação em comparação à abordagem de *Humanized Management*. Desde os anos 2000, a teoria tem se destacado progressivamente nos campos da enfermagem, gestão em saúde e formação acadêmica. O gráfico de produção anual revela que o crescimento das publicações foi gradual até 2018, mas ganhou impulso significativo a partir de 2020, podendo ter relação com a COVID-19. Esse contexto intensificou as discussões sobre práticas empáticas, cuidado emocional e saúde mental, resultando em um aumento notável no interesse acadêmico pela Teoria do Cuidado Humano (Afonso *et al.*, 2024; Cataldo *et al.*, 2023).

Figura 5 – Análise da rede de colaboração sobre *Human Caring Theory*



Fonte: Dados extraídos das bases *SCOPUS* e *Web of Science*, processados no *RStudio* com *Biblioshiny* (Elaborado pelo autor, 2025).

A análise da rede de colaboração entre autores mostra a centralidade de Jean Watson, criadora da teoria, como principal nó da rede (Watson, 1988). Sua atuação está fortemente conectada com outros autores, como Brewer e Anderson, compondo um núcleo que impulsiona a produção e disseminação dos conceitos da *Human Caring Theory* (Brewer; Anderson; Watson, 2020). A formação de diversos clusters pode indicar uma rede plural e descentralizada, sugerindo que a teoria pode ter sido aplicada para além da prática assistencial, alcançando espaços de gestão, educação e liderança (Gunawan *et al.*, 2022).

Figura 6 – Nuvem de palavras sobre *Human Caring Theory*



Fonte: Dados extraídos das bases *SCOPUS* e *Web of Science*, processados no *RStudio* com *Biblioshiny* (Elaborado pelo autor, 2025).

A nuvem de palavras sintetiza os principais temas abordados nos estudos e reforça a centralidade dos conceitos de cuidado, empatia e espiritualidade. Termos como *human*, *self-care*, *empathy*, *care behavior* e *theoretical study* indicam que a produção científica sobre a *Human Caring Theory* possui uma base filosófica consolidada e foco na promoção do bem-estar integral. Estudos recentes mostram como a teoria tem sido utilizada para combater estigmas, fortalecer a formação ética de profissionais da saúde e criar ambientes organizacionais mais compassivos, demonstrando sua relevância para além dos limites da enfermagem tradicional (Brewer; Anderson; Watson, 2020; Gunawan *et al.*, 2022).

8.2.3 Convergências teóricas entre a gestão humanizada e a *human caring theory*

A análise comparativa entre a *Human Caring Theory* e o conceito de *Humanized Management* evidencia convergências teóricas relevantes, especialmente no que tange à valorização do ser humano como centro das relações institucionais. Ambas as abordagens compartilham princípios fundamentais, como empatia, respeito, bem-estar emocional e a construção de vínculos interpessoais éticos e sensíveis. As redes de coocorrência de palavras-chave indicam a centralidade do termo *human* em ambas as perspectivas, revelando uma preocupação comum com a dignidade humana — seja no cuidado clínico, seja no contexto organizacional. Nesse cenário, a *Human Caring Theory* oferece uma base teórica robusta para sustentar e aprofundar as práticas de gestão humanizada, ao contribuir com fundamentos filosóficos, conceituais e relacionais que estruturam o cuidado como ação compassiva, transpessoal e intencional, aplicável também a ambientes corporativos e educacionais (Baggio; Sausen; Lopes, 2021; Afonso *et al.*, 2024).

Apesar dessas aproximações, observa-se um distanciamento entre os campos teóricos, marcado por uma escassa produção científica que explore de forma integrada as duas abordagens. A literatura sobre *Humanized Management* tem caráter predominantemente aplicado e empírico, com foco em práticas de liderança ética, bem-estar no trabalho e resultados organizacionais (Yu *et al.*, 2016). Já a *Human Caring Theory* permanece mais consolidada no campo da saúde, com forte ancoragem filosófica e espiritual (Watson, 2008). Essa dissociação aponta para uma lacuna importante na literatura, sugerindo a necessidade de estudos interdisciplinares que promovam a transposição consciente e crítica dos princípios do cuidado para contextos gerenciais. Contudo, essa integração exige cautela, a fim de evitar a simplificação de categorias complexas, como *caritas*, *cuidado transpessoal* ou *presença autêntica*, que compõem o núcleo da proposta de Watson e correm o risco de esvaziamento

conceitual quando transpostas de forma meramente instrumental para o discurso organizacional (Carneiro, 2023; Brewer; Anderson; Watson, 2020; Afonso *et al.*, 2024).

8.3 Metodologia da Pesquisa

Este estudo adota uma abordagem metodológica mista, fundamentada na triangulação de métodos, combinando três estratégias complementares: análise quantitativa, por meio da cientometria aplicada à produção científica internacional; análise qualitativa, por meio da interpretação teórica dos achados; e articulação reflexiva com literatura complementar, composta por estudos revisados por pares localizados nas bases, *SCOPUS*, *Web of Science*, *SciELO* e Portal da CAPES. A etapa quantitativa foi conduzida com o auxílio do software *RStudio*, utilizando a interface *Biblioshiny for Bibliometrix*, voltada à análise da produção científica. Os dados foram extraídos das bases *SCOPUS* e *Web of Science*, considerando os termos “*Humanized Management*” e “*Human Caring Theory*” nos campos de título, resumo e palavras-chave, no período compreendido desde os primeiros registros até o ano de 2025.

Após a importação dos registros, foram aplicados filtros de elegibilidade para considerar apenas artigos revisados por pares (*peer-reviewed*) e realizar a remoção de duplicidades. Como resultado, foram selecionados 36 artigos relacionados à “*Humanized Management*”, conforme demonstrado na figura 1, e 47 artigos relacionados à “*Human Caring Theory*”, apontados na figura 2, os quais subsidiaram as análises gráficas de produção anual, redes de coautoria, coocorrência de palavras-chave e nuvem de palavras.

O uso da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de analisar e interpretar os dados cientométricos. Esse processo interpretativo vai além da simples descrição dos dados quantitativos, buscando uma conexão teórica entre os achados e os conceitos teóricos, ampliando, assim, a compreensão dos fenômenos no contexto organizacional e social (Guba; Lincoln, 1994). Dessa maneira, a análise interpretativa permite uma reflexão mais aprofundada, possibilitando não apenas descrever, mas também compreender e recontextualizar os dados bibliométricos dentro do campo de estudo (Chizzotti, 2006). Com essa estratégia, foi possível integrar os achados quantitativos da análise cientométrica com uma leitura teórica da gestão humanizada à luz da *Human Caring Theory*. Essa integração permitiu não apenas mapear a evolução da produção científica sobre esses temas, mas também articular os dados bibliométricos com conceitos teóricos, proporcionando uma compreensão mais profunda dos fenômenos organizacionais e sociais. Assim, a abordagem ampliou a

discussão, indo além dos indicadores quantitativos, ao oferecer uma análise crítica das conexões e convergências entre as duas áreas de estudo.

A respeito da construção do referencial teórico, adotou-se de forma criteriosa a combinação de parte dos artigos selecionados na análise cientométrica com outros estudos recentes revisados por pares, localizados por meio de buscas nas bases *SciELO* e no Portal de Periódicos da CAPES (Brasil). Foram priorizados artigos indexados em bases reconhecidas e com aderência temática aos objetivos do estudo, de modo a integrar produções teóricas e empíricas que contribuíssem para a consolidação conceitual da Gestão Humanizada e da *Human Caring Theory*, ampliando a compreensão de suas aplicações em contextos organizacionais, sociais e acadêmicos.

A fim de apresentar de forma sistematizada os caminhos metodológicos adotados neste estudo, a seguir é disponibilizado o Quadro 3, que sintetiza os principais elementos metodológicos, evidenciando a natureza da pesquisa, as técnicas empregadas, os critérios de seleção e a estratégia de triangulação de métodos utilizada na análise.

Quadro 3 – Caminhos metodológicos do estudo

Elemento	Descrição
Natureza da pesquisa	Qualitativa e quantitativa (abordagem mista)
Tipo de pesquisa	Triangulação de métodos: cientometria (quantitativo), análise interpretativa (qualitativa) e articulação teórica com literatura complementar
Base de dados	<i>SCOPUS</i> e <i>Web of Science</i>
Período de análise	Do primeiro registro até o ano de 2025
Crítérios de inclusão	Artigos revisados por pares (<i>peer-reviewed</i>) com os termos “ <i>Humanized Management</i> ” e “ <i>Human Caring Theory</i> ” nos campos de título, resumo ou palavras-chave
Crítérios de exclusão	Documentos duplicados, incompletos ou fora da aderência temática
Número de documentos	36 artigos sobre “ <i>Humanized Management</i> ” e 47 sobre “ <i>Human Caring Theory</i> ”
Técnicas de análise	Produção anual, redes de coautoria, coocorrência de palavras-chave, nuvem de palavras
Software utilizado	<i>RStudio</i> com interface <i>Biblioshiny</i> for <i>Bibliometrix</i>
Construção do referencial	Parte dos artigos cientométricos + buscas complementares em <i>SciELO</i> e Portal da CAPES

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

8.4 Considerações Finais

A análise cientométrica da produção científica sobre Gestão Humanizada e *Human Caring Theory* permitiu compreender como essas duas abordagens, embora originadas em contextos distintos, compartilham princípios fundamentais voltados ao cuidado, à empatia, à dignidade e ao bem-estar dos sujeitos nas organizações. Os dados revelam que, enquanto a *Human Caring Theory* apresenta um corpo teórico mais consolidado, com forte base filosófica e espiritual, a Gestão Humanizada ainda se encontra em processo de expansão e consolidação

conceitual, com predominância de estudos aplicados e foco em práticas de liderança ética (Gunawan *et al.*, 2022; Afonso *et al.*, 2024).

O estudo respondeu ao problema de pesquisa ao identificar que há, sim, pontos de convergência entre as duas abordagens, especialmente no que se refere à centralidade do ser humano nas relações organizacionais. No entanto, também ficou evidente a lacuna existente na literatura: são escassos os estudos que realizam uma integração teórica entre essas duas correntes, o que limita a construção de modelos de gestão mais profundos e fundamentados no cuidado como dimensão ética e relacional do fazer administrativo (Gunawan *et al.*, 2022; Carneiro, 2023; Afonso *et al.*, 2024).

Os resultados indicam que a *Human Caring Theory* pode oferecer à Gestão Humanizada uma base conceitual robusta, capaz de aprofundar seus princípios e orientar práticas mais coerentes com a subjetividade dos sujeitos e os desafios contemporâneos da administração pública, do terceiro setor e das organizações privadas. Contudo, a transposição desses conceitos exige atenção crítica para que não haja esvaziamento da proposta original de Watson, sobretudo no que se refere aos processos caritas, à espiritualidade e à autenticidade como pilares do cuidado (Watson, 2008; Gunawan *et al.*, 2022).

Com base nesses achados, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, ao mapear as convergências teóricas entre as duas abordagens e demonstrar o potencial de articulação entre elas. Recomenda-se que futuras pesquisas avancem na construção de modelos híbridos que combinem os fundamentos da *Human Caring Theory* com as práticas de gestão organizacional, com foco em contextos de elevada pressão emocional e institucional. Também se sugere o aprofundamento de estudos qualitativos com líderes e gestores que apliquem, ainda que intuitivamente, princípios do cuidado em seus estilos de liderança, promovendo ambientes mais sensíveis, colaborativos e centrados no humano (Yu *et al.*, 2016; Urdaneta; Ríos-Parra; Terán-Reales, 2021; Huang, 2022).

9. CAPÍTULO 2 - ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL NO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE DE AFASTAMENTOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DA AMAZÔNIA E A POSSIBILIDADE DA GESTÃO HUMANIZADA COMO ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO

O adoecimento mental emergiu como uma das principais causas de afastamento no serviço público brasileiro nas últimas décadas, evidenciando um cenário alarmante de precarização das condições de trabalho, sobrecarga emocional e intensificação das pressões institucionais. Esse fenômeno reflete não apenas fatores individuais, mas também estruturas organizacionais marcadas por ambientes laborais rígidos, hierarquizados e, frequentemente, desprovidos de políticas eficazes de cuidado e prevenção, configurando um quadro preocupante de sofrimento psíquico e vulnerabilidade ocupacional (Costa; Flores Battistella; Kocourek, 2022).

No contexto das universidades públicas, a situação revela contornos ainda mais desafiadores. Dados recentes mostram que uma instituição pública da Amazônia apresentou, entre 2022 e 2023, um aumento expressivo nos afastamentos por diagnósticos classificados sob a CID F, incluindo episódios depressivos, transtornos ansiosos e reações ao estresse (Ministério Público do Trabalho, 2023). Informações obtidas junto ao Ministério Público do Trabalho (MPT) – 8ª Região, apontam que tais afastamentos refletem não apenas demandas institucionais crescentes, mas também condições organizacionais que, por vezes, favorecem a naturalização do sofrimento laboral e a banalização do assédio moral (Ministério Público do Trabalho, 2025).

A literatura aponta que práticas abusivas no ambiente de trabalho, como o assédio moral, são elementos centrais para explicar o sofrimento mental nas organizações públicas, caracterizando-se como ações reiteradas, intencionais e desestabilizadoras que comprometem a saúde emocional e a dignidade do trabalhador. Em contextos organizacionais marcados por hierarquias rígidas, a ausência de mecanismos efetivos de enfrentamento e prevenção amplia a invisibilidade dessas práticas, criando um ambiente propício à normalização do sofrimento laboral (Cançado; Muylder; Naves, 2024; Vargas *et al.*, 2022).

Nesse cenário, a gestão humanizada surge como uma estratégia fundamental para reverter esse quadro, propondo práticas administrativas baseadas em empatia, escuta ativa, acolhimento e valorização das pessoas. Trabalhos recentes demonstram que a adoção dos princípios da *Human Caring Theory*, desenvolvida por Jean Watson, oferece caminhos inovadores para transformar as relações institucionais, fortalecendo vínculos éticos,

respeitosos e cooperativos, rompendo com lógicas desumanizantes e promovendo ambientes organizacionais mais saudáveis e sustentáveis (Brewer; Anderson; Watson, 2020; Gunawan *et al.*, 2022; Oliveira; Araújo, 2025).

Diante desse panorama, este estudo tem como objetivo analisar os desafios institucionais enfrentados pela gestão de pessoas de uma instituição pública da Amazônia relacionados à saúde mental e assédio moral, com base em documentos oficiais, dados de afastamento e normativos institucionais. O problema de pesquisa que orienta este artigo é: como a ausência de gestão humanizada contribui para o agravamento dos afastamentos por adoecimento mental no serviço público?

9.1 Fundamentação Teórica

O sofrimento psíquico relacionado ao trabalho é um fenômeno complexo, atravessado por dimensões organizacionais, sociais e subjetivas que impactam diretamente a saúde mental dos trabalhadores. A literatura revisada aponta que condições como sobrecarga, ausência de reconhecimento, relações autoritárias e precarização do trabalho intensificam processos de sofrimento que podem evoluir para adoecimento mental e afastamento das atividades laborais. Estudos brasileiros recentes destacam ainda as especificidades do setor público, onde a rigidez burocrática, a violência simbólica e os mecanismos de dominação institucional favorecem a perpetuação de práticas abusivas e naturalizam o sofrimento como parte do cotidiano (Ohlweiler, 2020; Ramos; Macêdo, 2018; Cançado; Muylder; Naves, 2024).

Diante desse cenário, a fundamentação teórica deste estudo foi estruturada em dois eixos centrais. O primeiro aborda a Teoria Psicodinâmica do Trabalho, de Christophe Dejours (2007), que oferece uma base explicativa para compreender os mecanismos psíquicos ligados ao prazer, sofrimento e adoecimento nas organizações, ressaltando os impactos do trabalho na constituição subjetiva e na saúde mental. O segundo eixo discute o assédio moral no serviço público, apresentando diferentes enfoques empíricos e teóricos sobre como as dinâmicas institucionais e interpessoais contribuem para práticas assediadoras, com ênfase nos efeitos psicológicos e organizacionais (Cançado; Muylder; Naves, 2024; Kuhn; Lopes, 2021). Esses dois blocos forneceram o suporte conceitual necessário para interpretar os dados empíricos da pesquisa e refletir sobre possibilidades institucionais de enfrentamento ao adoecimento mental no setor público.

9.1.1 Teoria Psicodinâmica do Trabalho: sofrimento psíquico e adoecimento nas organizações

A Teoria Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours, oferece um olhar essencial para compreender os impactos subjetivos do trabalho sobre a saúde mental. Segundo essa perspectiva, o trabalho não é apenas um espaço de produção material, mas um campo simbólico em que o sujeito constrói sentido para suas ações e sua identidade. Quando há reconhecimento, cooperação e espaço para a criatividade, o sofrimento inerente ao trabalho pode ser transformado em prazer e realização. No entanto, em ambientes marcados por sobrecarga, metas inalcançáveis, precarização e ausência de escuta, esse sofrimento tende a se cristalizar, abrindo espaço para o adoecimento psíquico, com manifestações como estresse crônico, ansiedade, depressão e burnout (Dejours, 2007; Kolhs; Olschowsky; Ferraz, 2019; Marra *et al.*, 2023).

O sofrimento no trabalho não deve ser entendido apenas como uma vivência individual, mas como um fenômeno coletivo e social, perpassado pelas relações interpessoais e pelas estruturas organizacionais. A sobrecarga de tarefas, a insegurança contratual, a falta de reconhecimento institucional e o distanciamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real são elementos que ampliam os riscos de adoecimento. Além disso, o isolamento do trabalhador, associado à ausência de espaços de diálogo e apoio, fragiliza os espaços institucionais e reduz a possibilidade de ressignificação das tensões cotidianas, aprofundando o impacto sobre a saúde mental (Silva *et al.*, 2023; Oliveira *et al.*, 2021).

Mesmo em cargos de liderança, o sofrimento psíquico se faz presente, impulsionado pela intensificação das metas, pela pressão por resultados e pelo enfraquecimento dos laços coletivos. O esgotamento emocional, a frustração diante das limitações institucionais e a insegurança profissional configuram um quadro em que o prazer no trabalho, muitas vezes associado à autonomia e ao orgulho, acaba soterrado pelas exigências cada vez mais elevadas e pela competição interna (Marra *et al.*, 2023; Kolhs; Olschowsky; Ferraz, 2019). Essa realidade reforça a importância de compreender o sofrimento como uma experiência estruturada não apenas pelas condições materiais, mas também pelos elementos subjetivos e simbólicos que permeiam os espaços organizacionais (Dejours, 2007).

Outro aspecto relevante é a materialização física do sofrimento, que se inscreve no corpo dos trabalhadores, gerando doenças ocupacionais e rompendo a continuidade do vínculo com o trabalho. O adoecimento, nesses casos, não representa apenas uma incapacidade funcional, mas também uma ruptura simbólica com o papel social desempenhado, afetando diretamente a autoestima e o sentido de pertencimento (Oliveira *et al.*, 2021; Ramos; Macêdo,

2018). Esse quadro evidencia a necessidade de políticas organizacionais que reconheçam a centralidade do trabalho na constituição subjetiva do indivíduo e que promovam ambientes laborais capazes de equilibrar as dimensões de prazer e sofrimento (Dejours, 2007; Silva *et al.*, 2023).

A Psicodinâmica do Trabalho aponta, assim, para a urgência de transformar as relações de trabalho, criando espaços institucionais que favoreçam o reconhecimento, o diálogo e o fortalecimento dos coletivos. Não basta atuar apenas sobre os fatores biomédicos: é preciso considerar as dimensões sociais e psicológicas que perpassam o cotidiano organizacional, assumindo que a saúde mental no trabalho depende, em larga medida, das condições oferecidas para que o sofrimento seja compreendido e ressignificado de forma construtiva e compartilhada (Dejours, 2007; Silva *et al.*, 2023).

9.1.2 Assédio moral no serviço público e seus impactos na saúde mental

O assédio moral no serviço público configura uma violência sistemática e contínua, marcada por práticas que atentam contra a dignidade, a identidade e a saúde psíquica do trabalhador. Ele se expressa por meio de humilhações, isolamento, sobrecarga intencional, desqualificação profissional e imposição de regras opressoras, sendo frequentemente institucionalizado nos modos de gestão. Essa prática, longe de ser um desvio individual, reflete estruturas organizacionais hierarquizadas e autoritárias, que promovem a naturalização da violência e criam ambientes de trabalho marcados pelo medo, pelo silêncio e pela vulnerabilidade (Tribunal Superior do Trabalho, 2022; Almeida, 2024).

Os impactos do assédio moral sobre a saúde mental são profundos e multifacetados, afetando não apenas a vítima direta, mas também todo o ambiente organizacional. Estudos demonstram que trabalhadores submetidos a essas práticas apresentam sintomas de ansiedade, depressão, estresse crônico, insônia, dores físicas recorrentes, isolamento social e, nos casos mais graves, pensamentos suicidas. Além disso, a pressão institucional por produtividade e metas inatingíveis, reforçada por instrumentos gerenciais como o *Balanced Scorecard*, contribui para a intensificação do sofrimento psíquico, rompendo os limites subjetivos do trabalhador e ampliando os riscos de adoecimento (Schlindwein, 2019; Hirigoyen, 2019; Rocha; Vitória, 2024).

No contexto brasileiro, práticas como a utilização abusiva de Processos Administrativos Disciplinares (PADs), acusações vagas, cobranças desproporcionais, vigilância excessiva e exclusão de informações essenciais atuam como dispositivos de assédio

moral institucionalizado (Almeida, 2024). Essas estratégias não apenas impactam a saúde mental do servidor, mas também corroem a confiança nas instituições públicas, gerando ambientes de trabalho tóxicos e comprometendo a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Oliveira; Ferreira, 2024).

Estudos internacionais reforçam que o assédio moral é moldado pelos contextos culturais e organizacionais, sendo percebido, enfrentado e prevenido de formas distintas em diferentes países. Pesquisas realizadas na França, Itália e Suécia revelam que ambientes permissivos ao assédio geram ciclos viciosos de hostilidade e violência simbólica, ampliando os danos coletivos e aprofundando os impactos na saúde mental de trabalhadores e equipes (Loriol; Dassisti; Grattagliano, 2020; Rosander; Salin, 2023).

As consequências organizacionais do assédio moral incluem aumento das taxas de absenteísmo, rotatividade, licenças médicas e processos judiciais, além da deterioração da imagem institucional. Além disso, trabalhadores submetidos a essas práticas tendem a desenvolver um sentimento de inutilidade, perda de sentido e ruptura simbólica com sua identidade profissional, afetando não apenas seu desempenho, mas também seu pertencimento e suas relações interpessoais (Rocha; Vítório, 2024; Tribunal Superior do Trabalho, 2022).

Enfrentar o assédio moral no serviço público exige políticas organizacionais efetivas, com instrumentos claros de prevenção, acolhimento e responsabilização, alinhadas aos princípios da gestão humanizada. O Decreto nº 12.122/2024 do governo federal representa um marco nesse sentido, ao instituir diretrizes que vão além da punição, promovendo ações educativas, canais de escuta qualificados, fortalecimento das relações interpessoais e construção de ambientes organizacionais pautados no respeito, na ética e no cuidado coletivo (Brasil, 2024). A gestão humanizada pode surgir, portanto, como estratégia essencial para transformar a cultura institucional, valorizando o bem-estar dos trabalhadores, a dignidade humana e a promoção de vínculos saudáveis, prevenindo não apenas o assédio, mas também seus impactos devastadores sobre a saúde mental e a coletividade (Oliveira; Araújo, 2025; Schlindwein, 2019).

9.2 Metodologia

Este estudo, caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem quanti-qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. A investigação foi conduzida a partir de uma triangulação de dados secundários, permitindo integrar dados quantitativos e qualitativos para aprofundar a compreensão da relação entre assédio moral e adoecimento mental na Universidade Federal Rural da Amazônia. (Creswell, 2010; Gil, 2008; Bardin, 2011).

A coleta de dados contemplou quatro eixos principais:

I - dados ambulatoriais fornecidos pela Divisão de Atenção Psicossocial da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), registrando atendimentos psicossociais entre agosto de 2022 e agosto de 2024 (Ministério Público do Trabalho, 2025);

II - dados sobre afastamentos por adoecimento mental, classificados no Capítulo V da Classificação Internacional de Doenças (CID-10), obtidos do Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), com ênfase nos diagnósticos F32 (episódios depressivos), F41 (outros transtornos ansiosos) e F43 (reações ao estresse grave e transtornos de adaptação), por se tratarem de categorias associadas, segundo a literatura e estudo realizado em instituição federal de ensino superior, ao sofrimento psíquico relacionado às condições e à organização do trabalho no serviço público (Ramos e Macêdo, 2018; Ministério Público do Trabalho, 2025);

III - documentos oficiais do Ministério Público do Trabalho (8ª Região), especialmente os inquéritos civis instaurados entre 2022 e 2024 (Ministério Público do Trabalho, 2022, 2023, 2024; 2025);

IV - documento institucional, como o Relatório Final de Autoavaliação Institucional (2022–2024) (Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025);

Para embasar a revisão de literatura, realizou-se uma busca sistemática por artigos revisados por pares nas bases indexadas do Portal de Periódicos CAPES, como *Scopus*, *Web of Science*, além da *SciELO Brazil*. Utilizou-se os termos “*moral harassment*” e “*Psychodynamic Theory of Work*” como palavras-chave principais, com filtro temporal a partir de 2021, assegurando a atualidade das publicações selecionadas. Aplicou-se também a técnica de bola de neve, revisando as referências dos artigos iniciais para identificar outros estudos correlatos (Greenhalgh; Peacock, 2005; Wohlin, 2014).

Além da pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental constituiu um dos pilares metodológicos centrais deste estudo, possibilitando o acesso e a análise de dados secundários provenientes de diferentes fontes institucionais. Os dados referentes aos atendimentos

psicossociais e aos afastamentos por adoecimento mental (CID F) foram obtidos mediante solicitação formal ao Ministério Público do Trabalho (MPT), no âmbito do Inquérito Civil nº 002171.2023.08.000/1, instaurado para apuração de denúncias de assédio moral na UFRA. A Procuradoria Regional do Trabalho da 8ª Região autorizou formalmente o acesso aos autos e a utilização dos dados para fins de pesquisa científica, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Brasil, 2018). Essa autorização possibilitou o acesso aos relatórios da Divisão de Atenção Psicossocial e aos registros do Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), que subsidiaram a sistematização dos dados institucionais sobre saúde mental e assédio moral (Ministério Público do Trabalho, 2025).

Adicionalmente, para complementar a pesquisa documental, foram consultados outros inquéritos civis relacionados à UFRA instaurados pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) nos anos de 2022 e 2023. Embora a autorização formal concedida tenha se limitado ao Inquérito Civil nº 002171.2023.08.000/1, as informações referentes aos demais procedimentos — descritos no Quadro 1 — foram obtidas por meio de consulta pública ao sistema do MPT, acessando a seção de “Portarias de Instauração de Procedimentos” e “Recomendações” disponível no *site* oficial do órgão. A busca foi realizada utilizando o termo “UFRA” como palavra-chave, o que permitiu identificar e sistematizar as portarias, datas de instauração, objetos investigados e eventuais recomendações emitidas pelo Ministério Público. Essa estratégia possibilitou ampliar o escopo da pesquisa, reunindo evidências adicionais sobre a recorrência de denúncias de assédio correlatas no período de 2022 a 2024 (Ministério Público do Trabalho, 2022; 2023; 2024).

A análise de conteúdo foi adotada como técnica principal para o tratamento dos dados qualitativos, permitindo uma leitura sistemática e objetiva dos documentos e registros coletados. Ela consiste em um conjunto de técnicas que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores capazes de inferir conhecimentos relacionados às condições de produção e recepção dessas mensagens. Essa abordagem se mostrou adequada para desvelar os sentidos latentes presentes nos documentos institucionais e nos registros oficiais analisados (Bardin, 2011).

Complementarmente, para os dados quantitativos, aplicou-se a técnica de estatística descritiva para análise dos dados secundários, com o objetivo de sistematizar e apresentar frequências e padrões gerais por meio de tabelas e gráficos. Entre os dados analisados, destaca-se a utilização das estatísticas oficiais do Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho, do Ministério da Previdência Social (2022 e 2023), que tratam de afastamentos por transtornos mentais em trabalhadores da iniciativa privada. Esses dados foram utilizados com a finalidade

de identificar quais códigos da CID F — como F32, F33, F41 e F43 — têm sido mais frequentemente associados ao adoecimento relacionado ao trabalho no Brasil (Creswell, 2010; Gil, 2008; Ministério da Previdência Social, 2023; 2024).

Essa referência nacional possibilitou fundamentar a análise dos afastamentos por CID F registrados na UFRA, onde se observou a recorrência dos mesmos diagnósticos entre servidores públicos. Para investigar as possíveis causas desses afastamentos, os dados foram cruzados com informações provenientes do Ministério Público do Trabalho (MPT), referentes a denúncias de assédio moral na universidade durante o mesmo período, bem como com apontamentos constantes no Relatório de Autoavaliação Institucional da UFRA (Flick, 2013; Ministério Público do Trabalho, 2025).

Essa triangulação dos dados secundários permitiu aprofundar a análise sobre a relação entre os afastamentos por adoecimento mental e as práticas organizacionais potencialmente adoecedoras no serviço público. A integração entre documentos institucionais, dados estatísticos e evidências extraídas de inquéritos civis forneceu uma base robusta para compreender os impactos do assédio moral sobre a saúde mental dos servidores, bem como as fragilidades nos mecanismos institucionais de acolhimento e enfrentamento. Além disso, a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas contribuiu para uma leitura mais ampla do fenômeno investigado, considerando não apenas os indicadores objetivos de afastamento, mas também os sentidos simbólicos e subjetivos expressos nos discursos institucionais. Nesse contexto, para fins de clareza metodológica, o Quadro 4 apresenta uma síntese dos caminhos metodológicos adotados nesta pesquisa, detalhando as técnicas de coleta e análise de dados, bem como as respectivas fontes institucionais e bases acadêmicas indexadas (Creswell, 2010; Flick, 2013; Bardin, 2011).

Quadro 4. Caminhos metodológicos e triangulação de dados secundários

Classificação	Fonte de dados	Descrição
Tipo de Pesquisa: Bibliográfica	Scopus, Web of Science, SciELO (Brasil) e Periódicos Capes (Brasil)	Busca sistemática por artigos revisados por pares usando os termos: “ <i>moral harassment</i> ” e “ <i>Psychodynamic Theory of Work</i> ”, com filtro temporal a partir de 2021. Aplicou-se também a técnica bola de neve para localizar estudos correlacionados (Greenhalgh; Peacock, 2005; Wohlin, 2014).
Tipo de Pesquisa: Documental	Ministério da Previdência Social (2022–2023)	Dados nacionais sobre afastamentos por adoecimento mental relacionados ao trabalho (CID F), utilizados para identificar os CIDs mais frequentes no país e embasar a análise comparativa com os dados da UFRA (Ministério da Previdência Social, 2023;2024)
	SIASS (Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor)	Dados de afastamentos por adoecimento mental (CID F) (Ministério Público do Trabalho, 2025).
	Divisão de Atenção Psicossocial (UFRA) / SIASS	Dados de atendimentos psicossociais e afastamentos por adoecimento mental (CID F) (Ministério Público do Trabalho, 2025)
	Ministério Público do Trabalho – 8ª Região	Inquéritos civis (2022–2024) relacionados a denúncias de assédio moral na UFRA (Ministério Público do Trabalho, 2022; 2023; 2024).
	Universidade Federal Rural da Amazônia	Relatório de Autoavaliação Institucional (2022–2024) e normativos institucionais correlatos (Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025).
Técnica de Análise: Análise de Conteúdo (dados qualitativos)	Documentos institucionais e registros oficiais	Técnica adotada para examinar os sentidos latentes dos documentos, com base em Bardin (2011).
Técnica de Análise: Estatística Descritiva (dados quantitativos)	Dados estatísticos (MPS, UFRA, SIASS, MPT)	Técnica aplicada para sumarizar frequências e padrões gerais por meio de tabelas e gráficos (Creswell, 2010; Gil, 2008).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com dados da pesquisa.

9.3 Panorama do adoecimento mental: contexto internacional, Brasil e UFRA

Estudos recentes mostram que o sofrimento no trabalho não se restringe apenas a aspectos físicos, mas envolve profundas dimensões subjetivas e sociais, nas quais o corpo se torna palco da dor emocional, da perda de identidade laboral e da somatização de tensões psíquicas. Esse cenário, embora com especificidades regionais, tem se revelado preocupante em diferentes países, como demonstram estudos realizados na Suíça, China, Portugal e Colômbia, que apontam altos índices de burnout, ansiedade, depressão, assédio moral e exaustão emocional em diversos contextos laborais, incluindo o setor público. Esse contexto é ainda mais preocupante no setor público, onde as condições precárias, a sobrecarga, a falta de reconhecimento, os conflitos hierárquicos e a rigidez burocrática intensificam o sofrimento, levando servidores a desenvolverem quadros de ansiedade, depressão, transtornos de humor e, em casos extremos, ideações suicidas. Além disso, as análises nacionais revelam lacunas significativas quanto à implementação de práticas organizacionais eficazes para prevenir ou mitigar os impactos do assédio moral e do adoecimento mental, destacando a urgência de

ações institucionais que considerem não apenas os aspectos biomédicos, mas também as dimensões afetivas, coletivas e organizacionais do trabalho (Scholz-Odermatt; Zyska Cherix, 2024; Wang *et al.*, 2023; Barata *et al.*, 2024; Fajardo Zapata, 2024; Oliveira *et al.*, 2021; Kuhn; Lopes, 2021; Ramos; Macêdo, 2018).

9.3.1 Adoecimento mental no trabalho: Contexto internacional

O adoecimento mental no trabalho é uma preocupação crescente em escala global, mobilizando pesquisadores, gestores públicos e organismos internacionais na busca por diagnósticos mais precisos e intervenções efetivas. Em diferentes países, estudos têm demonstrado que os transtornos psíquicos associados ao ambiente laboral — como depressão, ansiedade, *burnout*, estresse crônico e consequências do assédio moral — não apenas comprometem a saúde dos trabalhadores, mas afetam diretamente a qualidade dos serviços, os índices de produtividade e os custos institucionais. O que se observa é que, independentemente do contexto sociocultural ou nível de desenvolvimento, há uma convergência de fatores organizacionais associados ao sofrimento mental no trabalho: sobrecarga, relações hierárquicas abusivas, exigências incompatíveis, invisibilidade institucional, falta de apoio e fragilidade das políticas de cuidado (Scholz-Odermatt; Zyska Cherix, 2024; Wang *et al.*, 2023; Barata; Ferreira; Silva, 2024; Fajardo Zapata, 2024).

Para demonstrar a abrangência e a gravidade do fenômeno em diferentes realidades, o quadro a seguir apresenta uma síntese de quatro estudos internacionais recentes (2023–2024), realizados na Suíça, China, Portugal e Colômbia. As pesquisas analisam distintas populações laborais inseridas em setores como saúde, educação, finanças e serviços, muitos dos quais incluem trabalhadores do setor público. Os estudos revelam dados preocupantes sobre a prevalência de transtornos mentais relacionados ao trabalho, as principais condições que favorecem o adoecimento e as consequências institucionais observadas. O quadro 5 consolida, de forma comparativa, as seguintes variáveis: país, ano da publicação, população estudada, prevalência do adoecimento mental, principais fatores de risco e consequências organizacionais (Scholz-Odermatt; Zyska Cherix, 2024; Wang *et al.*, 2023; Barata; Ferreira; Silva, 2024; Fajardo Zapata, 2024).

Quadro 5. Panorama internacional do adoecimento mental no trabalho (2023–2024)

País	Ano	População estudada	Prevalência de adoecimento/assédio	Principais fatores de risco	Consequências organizacionais
Suíça	2024	Trabalhadores de diversos setores (saúde, educação, hotelaria)	Até 33% com causas predominantemente ocupacionais	Estresse ocupacional, conflitos trabalho-família, falta de apoio e reconhecimento	Risco elevado de reconhecimento como doença ocupacional
China	2023	Enfermeiros psiquiátricos de 41 hospitais	<i>Burnout</i> (38,6%), depressão (26,3%), ansiedade (36,4%), estresse (12,5%)	Longas jornadas, plantões noturnos, baixa qualidade de vida	Impacto na qualidade do cuidado e rotatividade
Portugal	2024	Trabalhadores de múltiplos setores nos Açores	O estudo com 455 trabalhadores dos Açores revela que 22,7% relataram assédio moral (<i>mobbing</i>) ao menos uma vez por semana	Turnos rotativos, idade jovem, tempo de serviço < 14 anos	Isolamento, baixa autoestima e doenças mentais
Colômbia	2024	Profissionais de enfermagem em hospital em Bogotá	85% relataram assédio moral no trabalho	Desprestígio, degradação, humilhação, isolamento profissional	Ansiedade, insônia, estresse e rotatividade

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com dados da pesquisa.

A análise internacional evidencia que o adoecimento mental relacionado ao trabalho é um fenômeno complexo e multifacetado, atravessado por fatores institucionais, sociais e organizacionais que se repetem em diferentes contextos. Independentemente do país analisado, os estudos convergem ao apontar a sobrecarga, a rigidez hierárquica, o assédio moral e a precarização das condições de trabalho como vetores centrais do sofrimento psíquico laboral. As evidências internacionais reforçam, portanto, a necessidade de políticas institucionais preventivas e de modelos de gestão mais sensíveis à saúde mental dos trabalhadores (Scholz-Odermatt; Zyska Cherix, 2024; Wang *et al.*, 2023; Barata; Ferreira; Silva, 2024; Fajardo Zapata, 2024). No entanto, para além dessas experiências globais, é essencial compreender como esse cenário se manifesta na realidade brasileira, especialmente no setor público. A seguir, o próximo tópico apresenta um panorama do adoecimento mental no trabalho no Brasil, com destaque para os dados recentes sobre os afastamentos por transtornos mentais e comportamentais (CID F).

9.3.2 Adoecimento mental no trabalho: um panorama no Brasil

Os últimos dados do Ministério da Previdência Social sobre acidentes e doenças relacionadas ao trabalho no Brasil revelam um cenário alarmante, especialmente quando analisamos os afastamentos associados a transtornos mentais e comportamentais (CID-10, Capítulo F). Em 2022 e 2023, os códigos F32 (episódios depressivos), F41 (outros transtornos ansiosos) e F43 (reações ao estresse grave e transtornos de adaptação) figuraram entre os

principais motivos de registro, com milhares de trabalhadores afastados por essas causas. Esse aumento reflete a intensificação das pressões laborais, a precarização das condições de trabalho e o agravamento dos fatores psicossociais no ambiente organizacional brasileiro. Além dos agravos físicos e ortopédicos, tradicionalmente associados aos acidentes de trabalho, os dados descritos na tabela 1, mostram que a dimensão subjetiva do sofrimento tem ocupado um espaço cada vez mais relevante nas estatísticas nacionais, destacando a necessidade de políticas públicas e práticas organizacionais que abordem integralmente a saúde mental no contexto laboral (Ministério da Previdência Social, 2023; 2024).

A Tabela 1 apresenta os acidentes de trabalho relacionados a adoecimentos mentais classificados segundo a CID-10 (Classificação Internacional de Doenças), especificamente no capítulo F, que trata dos transtornos mentais e comportamentais, durante os anos de 2022 e 2023. São destacados os quatro códigos mais incidentes: F32 (episódios depressivos), F33 (transtorno depressivo recorrente), F41 (outros transtornos ansiosos) e F43 (reações ao estresse grave e transtornos de adaptação). Em 2022, foram registrados 11.206 casos envolvendo essas categorias, com predominância do CID F41 (4.324 casos), seguido pelo F43 (3.485 casos). Em 2023, o total aumentou para 12.327 casos, novamente com maior incidência do CID F41 (5.237 casos), evidenciando uma tendência de crescimento nos transtornos ansiosos. A tabela detalha também a situação de registro das Comunicações de Acidente de Trabalho (CAT), motivo típico e motivo de doença do trabalho, revelando que grande parte dos afastamentos decorre de doenças reconhecidas como relacionadas ao ambiente laboral. Esses dados reforçam a relevância das discussões sobre saúde mental no trabalho e a necessidade urgente de políticas públicas e ações institucionais mais eficazes para enfrentamento do adoecimento mental (Ministério da Previdência Social, 2023; 2024).

Tabela 1. Acidentes de trabalho relacionados a adoecimentos mentais (CID F), Brasil, 2022 e 2023

Ano	CID	Descrição	Total	Com CAT Registrada	Sem CAT Registrada	Motivo Típico	Motivo Trajeto	Motivo Doença do Trabalho
2022	F32	Episódios depressivos	2.476	447	2.029	47	7	393
2022	F33	Transtorno depressivo recorrente	921	189	732	15	1	173
2022	F41	Outros transtornos ansiosos	4.324	1.110	3.214	344	44	722
2022	F43	Reações ao estresse grave e transtornos de adaptação	3.485	1.527	1.958	1.007	132	388
Total			11.206	3.273	7.933	1.413	184	1.676
2023	F32	Episódios depressivos	2.510	616	1.894	61	5	550
2023	F33	Transtorno depressivo recorrente	900	232	668	11	1	220
2023	F41	Outros transtornos ansiosos	5.237	1.768	3.469	520	81	1.167
2023	F43	Reações ao estresse grave e transtornos de adaptação	3.680	1.701	1.979	939	135	627
Total			12.327	4.317	8.010	1.531	222	2.564

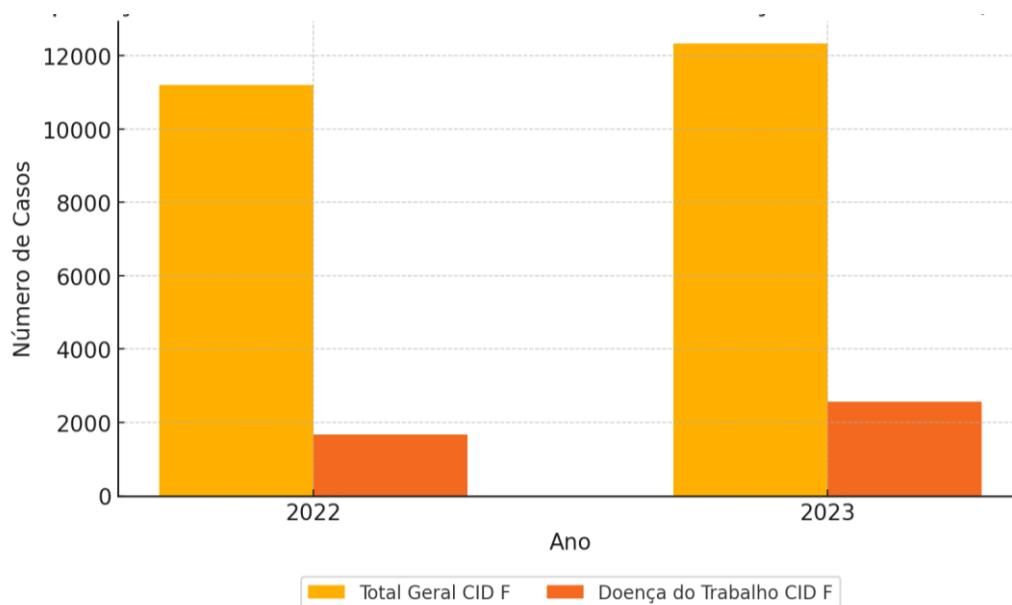
Fonte: Elaborado pelos autores (2025), a partir dos dados do Ministério da Previdência Social, Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho – AEAT 2022 e 2023.

Além dos dados oficiais, a literatura científica brasileira também aponta para a centralidade dos transtornos mentais classificados nos códigos F32 (episódios depressivos), F41 (transtornos ansiosos) e F43 (reações ao estresse grave) como principais marcadores do adoecimento laboral. Ramos e Macêdo (2018), ao analisarem a saúde mental de servidores técnico-administrativos, destacam que esses diagnósticos são recorrentes nos relatos de afastamento, refletindo o descompasso entre trabalho prescrito e trabalho real, a falta de reconhecimento, a sobrecarga e os conflitos hierárquicos. Esse cruzamento entre dados quantitativos (previdenciários) e qualitativos (acadêmicos) reforça a gravidade do cenário nacional e evidencia que o adoecimento mental no trabalho é um fenômeno multifacetado, que demanda abordagens integradas, incluindo mudanças organizacionais, fortalecimento de

políticas públicas e adoção de práticas institucionais comprometidas com a gestão humanizada (Ministério da Previdência Social, 2023; 2024; Ramos e Macêdo, 2018).

A Figura 7 apresenta uma comparação entre o número total de casos registrados com diagnóstico de adoecimento mental (CID F) e os casos especificamente reconhecidos como doença do trabalho nos anos de 2022 e 2023. Observa-se que, embora o total geral de casos tenha sido elevado em ambos os anos — com 11.206 casos em 2022 e 12.327 casos em 2023 —, apenas uma parte desses afastamentos foi formalmente reconhecida como doença ocupacional. Em 2022, cerca de 15% dos casos (1.676) tiveram esse reconhecimento, enquanto em 2023 esse percentual aumentou para aproximadamente 21% (2.564 casos). Esse crescimento pode indicar um avanço institucional no reconhecimento donexo causal entre trabalho e adoecimento mental, embora a maior parte dos casos ainda permaneça sem essa formalização. Tal cenário reforça as análises da literatura sobre a subnotificação e os desafios enfrentados pelas instituições para registrar formalmente os impactos psicossociais do ambiente laboral (Ministério da Previdência Social, 2023; 2024; Ramos; Macêdo, 2018; Oliveira *et al.*, 2021).

Figura 7. Comparação total de Casos CID F vs. Casos de doença do trabalho (2022-2023)



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A saúde mental dos trabalhadores está diretamente relacionada ao ambiente institucional, à cultura organizacional e às condições psicossociais impostas no cotidiano laboral. Ambientes tóxicos, marcados por cobranças desproporcionais, instabilidade emocional e ausência de acolhimento, funcionam como gatilhos para o surgimento de

transtornos mentais, muitas vezes invisibilizados pelas práticas tradicionais de gestão, que priorizam resultados em detrimento do bem-estar das pessoas (Cançado; Muylder; Naves, 2024).

No setor público brasileiro, as últimas décadas foram marcadas por uma intensificação de práticas gerenciais baseadas em metas rígidas, avaliações de desempenho e padronização de processos. Essa desumanização das relações de trabalho desconsidera a complexidade humana e a singularidade dos servidores, contribuindo para um ciclo vicioso de sofrimento psíquico, afastamentos e queda da produtividade institucional. Tal realidade pode ser observada também no contexto da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), onde dados recentes evidenciam o impacto direto das condições organizacionais sobre a saúde mental dos servidores, como será detalhado no próximo subitem (Oliveira *et al.*, 2021; Monteiro *et al.*, 2024).

9.3.3 Adoecimento mental no serviço público: afastamentos na UFRA – Dados SIASS 2022 e 2023

O adoecimento mental no serviço público brasileiro é um fenômeno que vem sendo amplamente discutido, sobretudo em função das condições laborais cada vez mais pressionadas por modelos gerenciais rígidos e pela sobrecarga de trabalho. A Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), enquanto instituição pública federal, não está imune a essa realidade. Dados institucionais do Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) referente à universidade analisada indicam que, em 2022, foram registrados diversos casos de afastamentos por transtornos mentais entre servidores técnico-administrativos e docentes. Salienta-se que esses dados foram extraídos dos documentos anexados ao Inquérito Civil nº 002171.2023.08.000/1, no qual a UFRA disponibilizou ao Ministério Público do Trabalho – 8ª Região, as planilhas oficiais contendo os registros de afastamentos por adoecimento mental. O acesso e uso das informações foram formalmente autorizados por despacho expedido em 10 de março de 2025, garantindo a legalidade e a transparência do levantamento realizado (Brasil, 2009; Ministério Público do Trabalho, 2025).

A Tabela 2 apresenta a distribuição quantitativa dos afastamentos concedidos aos servidores para tratamento de saúde com diagnóstico relacionado a transtornos mentais e comportamentais (CID F). Os dados evidenciam um crescimento desses casos, saltando de 27 ocorrências do segundo semestre de 2022 para 103 em 2023 – se fosse dividir os 103 casos para os 02 semestres de 2023, teríamos uma média de 51,5 casos por semestre, quase o dobro do segundo semestre de 2022, revelando um cenário preocupante e, ao mesmo tempo,

indicativo de agravamento das condições psicossociais no ambiente institucional (Ministério Público do Trabalho, 2025).

Tabela 2. Afastamentos por transtornos mentais na UFRA (2022–2023)

Ano	Período	Total de afastamentos por transtornos mentais	Casos sugestivos de assédio moral (F32, F41, F43)
2022	Ago a Dez 2022	33	25
2023	Jan a Dez 2023	108	96
Total		141	130

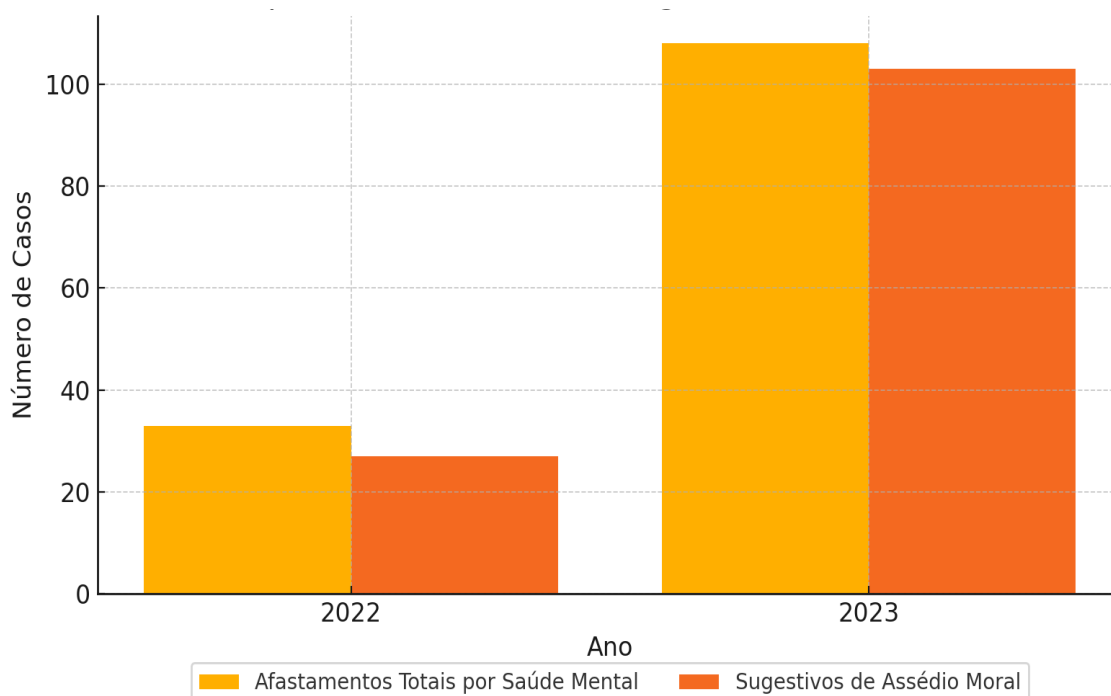
Fonte: Elaborado pelos autores (2025), a partir dos dados do SIASS/UFRA (2022, 2023).

A leitura dos dados permite ainda perceber que, além de sua dimensão quantitativa, expõem uma problemática estrutural que atravessa a dinâmica laboral da instituição. O elevado percentual de casos sugestivos de assédio moral entre os afastamentos por transtornos mentais – mais de 80% em 2022 e acima de 90% em 2023 – reforça a centralidade desse fenômeno como um fator desencadeador do adoecimento psíquico no serviço público. A literatura tem mostrado que ambientes institucionais marcados por relações hierárquicas autoritárias, ausência de apoio organizacional e práticas gerenciais abusivas criam condições propícias para a instalação de processos de violência moral, que se manifestam por meio de humilhações reiteradas, isolamento social e desqualificação profissional (Hirigoyen, 2019; Monteiro *et al.*, 2024; Paula; Motta; Nascimento, 2021). Tais condições potencializam o sofrimento patogênico dos servidores e favorecem a cronificação de quadros clínicos como depressão, transtornos ansiosos e estresse pós-traumático, categorias que, conforme identificado, compõem a maioria dos diagnósticos nos casos analisados (Ramos; Macêdo, 2018; Rocha; Brito; Costa Filho, 2021). Este panorama reforça a urgência de políticas institucionais efetivas de prevenção e enfrentamento do assédio moral, bem como de programas consistentes de promoção da saúde mental, alinhados às diretrizes da gestão humanizada.

A Figura 8, por sua vez, ilustra a comparação entre o número total de afastamentos por transtornos mentais e os casos especificamente classificados como sugestivos de assédio moral na UFRA nos anos de 2022 e 2023. O gráfico reforça visualmente a predominância dos diagnósticos associados a episódios de sofrimento potencialmente relacionados ao assédio moral, evidenciando que, em ambos os anos analisados, a maior parte dos afastamentos por saúde mental apresentou relação com CIDs compatíveis com situações de violência psicológica no ambiente de trabalho (F32, F41 e F43). A elevação significativa dos casos em

2023, tanto em número absoluto quanto em proporção relativa, confirma a tendência já observada na Tabela 1 e ressalta a necessidade de um olhar crítico sobre a cultura organizacional e os fatores psicossociais envolvidos (Ministério Público do Trabalho, 2025; Ramos; Macêdo, 2018).

Figura 8. Afastamentos por saúde mental vs. Casos sugestivos de assédio moral - UFRA (Ago. a Dez. 2022– Jan. a Dez. 2023)



Fonte: Elaborado pelos autores (2025), a partir dos dados do SIASS/UFRA (2022, 2023).

Nesse sentido, os resultados reforçam as discussões da literatura, que apontam a intensificação do trabalho, a precarização das condições laborais e os processos de assédio moral como fatores centrais na gênese do sofrimento psíquico e do adoecimento mental. O ambiente institucional, quando marcado pela precarização das relações de trabalho e pela carência de acolhimento psicossocial, tende a potencializar o sofrimento de caráter patogênico, impactando diretamente na saúde dos trabalhadores. Nesse contexto, os dados da UFRA indicam um padrão já observado em outras instituições públicas, evidenciando a necessidade urgente de estratégias de prevenção e cuidado integral à saúde mental no serviço público (Ramos; Macêdo, 2018; Rocha; Brito; Costa Filho, 2021; Paula; Motta; Nascimento, 2021).

9.3.4 Adoecimento mental no serviço público: atendimentos Psicossociais na UFRA -agosto de 2022 a agosto de 2024

A Tabela 3 apresenta os atendimentos ambulatoriais realizados pela Divisão de Atenção Psicossocial da UFRA entre agosto de 2022 e agosto de 2024, totalizando 121

acompanhamentos, voltados ao suporte psicológico e psicossocial de servidores públicos da instituição. Desse total, 29 atendimentos foram destinados a docentes e 92 a técnicos, categoria que engloba os técnicos administrativos em educação (TAEs) e terceirizados que atuam na função administrativa da universidade. A expressiva demanda por apoio psicossocial evidencia a centralidade da saúde mental na agenda institucional, refletindo preocupações crescentes com o impacto das condições laborais sobre o bem-estar dos trabalhadores. A maior incidência de atendimentos entre os técnicos pode estar relacionada às condições mais precárias e vulneráveis enfrentadas por esse grupo, onde estudos destacam a precariedade nas relações socioprofissionais, a sobrecarga de trabalho e a ausência de reconhecimento institucional como elementos críticos para o adoecimento mental dos TAEs (Ramos e Macêdo, 2018). Esses resultados reforçam a importância de políticas institucionais consistentes para acolhimento e prevenção do sofrimento psíquico dos servidores, alinhando-se a outros estudos que identificam o ambiente organizacional como fator determinante para o surgimento de doenças mentais relacionadas ao trabalho (Cançado; Muylder; Naves, 2024; Oliveira *et al.*, 2021).

Tabela 3. Atendimentos ambulatoriais realizados pela Divisão de Atenção Psicossocial da UFRA (Ago. 2022 a Ago. 2024)

Categoria	Nº de atendimentos
Docentes	29
Técnicos (incluindo TAEs e terceirizados)	92
Total	121

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), a partir dos dados do Inquérito Civil nº 002171.2023.08.000/1 – Ministério Público do Trabalho, Procuradoria Regional do Trabalho da 8ª Região.

Embora os atendimentos psicossociais representem uma medida relevante para mitigar os impactos do sofrimento mental no ambiente de trabalho, é importante destacar que tais iniciativas não substituem políticas institucionais estruturantes. Programas de acolhimento devem ser acompanhados por estratégias amplas de prevenção, envolvendo a revisão das práticas organizacionais, o fortalecimento das relações interpessoais e a criação de espaços permanentes de escuta e mediação de conflitos. Sem tais ações de caráter preventivo e sistêmico, as intervenções psicossociais tendem a atuar apenas como paliativos, não eliminando as causas profundas do adoecimento laboral, o que reforça a importância de integrar iniciativas pontuais a uma política de gestão humanizada (Ramos; Macêdo, 2018; Oliveira; Araújo, 2025).

9.4.5 Achados documentais: registros do MPT e Relatório Institucional UFRA

A análise documental foi empregada como estratégia complementar para aprofundar a compreensão do cenário institucional em torno do assédio moral na UFRA, permitindo identificar tanto ações fiscalizatórias externas quanto iniciativas internas de diagnóstico. Essa abordagem visa estabelecer um panorama mais robusto sobre a forma como a universidade tem lidado com denúncias e processos investigativos relacionados às práticas abusivas no ambiente de trabalho, evidenciando aspectos estruturais, administrativos e normativos que influenciam diretamente a saúde ocupacional dos servidores (Bardin, 2011).

O Quadro 6 apresenta um levantamento dos registros oficiais relacionados às denúncias e apurações de assédio moral na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), abrangendo inquéritos civis instaurados e recomendações pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) da 8ª Região entre os anos de 2022 e 2024, além de apontamentos constantes no Relatório Final de Autoavaliação Institucional da universidade. A consolidação dessas informações tem por objetivo fornecer uma visão abrangente sobre a atuação dos mecanismos de controle externo e interno frente às práticas abusivas no ambiente de trabalho, refletindo o grau de institucionalização das ações voltadas à promoção de um clima organizacional saudável. Os documentos analisados permitem identificar não apenas a frequência e gravidade das denúncias, mas também a resposta institucional diante das recomendações emitidas por órgãos de fiscalização, destacando a importância de uma gestão de pessoas comprometida com os princípios da dignidade, respeito e valorização dos servidores públicos. Nesse sentido, a inclusão desses registros busca contextualizar o cenário organizacional da UFRA, evidenciando tanto os esforços externos de controle e responsabilização quanto as percepções institucionais sobre os desafios estruturais e culturais que ainda persistem na administração universitária. A análise desses dados é fundamental para embasar propostas de intervenção mais assertivas e alinhadas aos princípios da gestão humanizada, sobretudo em contextos marcados por recorrência de conflitos e adoecimento mental entre os trabalhadores (Ministério Público do Trabalho, 2022, 2023, 2024; 2025; Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025).

Quadro 6. Levantamento de Inquéritos civis instaurados pelo MPT, recomendações e apontamentos institucionais sobre assédio moral (2022–2024)

Ano	Instituição	Documento	Descrição	Recomendação
2022	Ministério Público do Trabalho – 8ª Região	Portaria n.º 1013.2022 Inquérito Civil n.º 001718.2022.08.000/5	Instauração de inquérito civil para apuração de denúncia de assédio moral na UFRA.	Recomendação n.º 57843.2023. A UFRA deve coibir o assédio moral, orientar suas lideranças, implantar canais de denúncia eficazes, garantir apuração imparcial, punir agressores, proteger vítimas e promover campanhas educativas sobre o tema.
2023	Ministério Público do Trabalho – 8ª Região	Portaria n.º 77.2023 Inquérito Civil n.º 001423.2022.08.000/2	Instauração de inquérito civil para apuração de violência ou assédio psicológico no ambiente laboral em toda a sua extensão.	Recomendação pelo MPT: Não localizada.
2024	Ministério Público do Trabalho – 8ª Região	Portaria n.º 104.2024 Inquérito Civil n.º 002171.2023.08.000/1	Instauração de inquérito civil para investigação de práticas reiteradas de assédio moral.	TAC – Termo de Ajuste de Conduta. Constatada irregularidades trabalhistas.
2022–2024	Universidade Federal Rural da Amazônia	Relatório de Autoavaliação Institucional	Identificação de fragilidades institucionais relacionadas a episódios de assédio moral e recomendações para fortalecimento da gestão humanizada.	Recomendação do relatório: Criar o programa institucional de combate ao assédio moral contemplando ações de conscientização e esclarecimentos sobre os riscos jurídicos ao servidor e a Universidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), a partir de consulta em documentos junto aos sites institucionais do Ministério Público do Trabalho – 8ª Região e da UFRA.

A análise conjunta dos dados revela um padrão de recorrência anual na abertura de inquéritos civis relacionados ao assédio moral, o que sugere a persistência de problemas estruturais no ambiente de trabalho da UFRA. A presença de recomendações específicas no Relatório de Autoavaliação Institucional reforça o reconhecimento interno da necessidade de aprimorar as políticas de gestão de pessoas, com foco na prevenção e combate ao assédio moral. Esse panorama indica a urgência de implementação de medidas mais efetivas e sustentáveis, alinhadas aos princípios da gestão humanizada, para mitigar os impactos negativos sobre a saúde mental dos servidores e promover um ambiente organizacional mais seguro e saudável (Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025; Cançado, Muylder e Naves, 2024).

9.4 Discussão da análise dos dados

Os resultados apresentados nesta pesquisa evidenciam um cenário preocupante e complexo de adoecimento mental no serviço público, marcado por elevados índices de afastamento por transtornos mentais e por sinais recorrentes de assédio moral institucionalizado. A análise dos dados quantitativos, somada à leitura dos documentos oficiais e aos registros psicossociais da universidade estudada, aponta para a existência de um ambiente organizacional vulnerável, no qual os servidores, especialmente os técnico-administrativos, estão expostos às condições laborais adversas que potencializam o sofrimento psíquico. Esse panorama confirma o que a literatura já vinha apontando: a precarização das relações de trabalho, a rigidez hierárquica e a ausência de espaços efetivos de acolhimento institucional são fatores determinantes para o agravamento da saúde mental dos trabalhadores públicos (Ramos; Macêdo, 2018; Hirigoyen, 2019).

Além disso, observa-se que, apesar dos avanços normativos e do fortalecimento das políticas públicas voltadas para a prevenção e combate ao assédio moral – a exemplo do Decreto nº 12.122/2024, ainda há uma distância significativa entre a teoria e a prática. Os dados institucionais demonstram que, mesmo com canais formais de denúncia e com ações pontuais de apoio psicossocial, os servidores continuam a experimentar situações de violência simbólica e emocional no cotidiano laboral. Esse descompasso entre a formalização de políticas e sua efetividade prática reforça a necessidade de repensar os modelos de gestão adotados e de fortalecer estratégias institucionais mais efetivas e estruturantes para o enfrentamento dessas questões (Brasil, 2024; Oliveira; Araújo, 2025).

9.4.1 Articulação dos achados e a gestão humanizada como estratégia de prevenção frente ao quadro de assédio moral e adoecimento mental

Os achados desta pesquisa reforçam a urgência de reconfigurar as práticas de gestão institucional frente ao cenário crítico de adoecimento mental e recorrência de episódios de assédio moral na universidade pública analisada. A partir dos dados coletados e das análises realizadas, evidencia-se que as estratégias atualmente adotadas – ainda que amparadas por normativos atualizados e por canais formais de acolhimento e denúncia – têm se mostrado insuficientes para mitigar os danos psíquicos e para reverter a cultura organizacional marcada por episódios de violência psicoemocional. Este diagnóstico se alinha com o que é apontado na literatura, destacando que a gestão humanizada deve ser entendida não apenas como um discurso ético, mas como uma prática organizacional integrada que reposiciona o ser humano no centro das decisões estratégicas, articulando cultura ética, capital social e comportamento

moral como eixos estruturantes (Baggio; Sausen; Lopes, 2021; Ramos; Macêdo, 2018; Hirigoyen, 2019).

Nesse contexto, a Teoria do Cuidado Humano (*Human Caring Theory*), de Jean Watson, emerge como um arcabouço teórico de alta relevância para sustentar um modelo de gestão humanizada voltado à promoção do bem-estar coletivo e à prevenção de riscos psicossociais. A teoria redefine o cuidado como prática transpessoal e intersubjetiva, rompendo com paradigmas reducionistas e trazendo para o campo da gestão conceitos como amor-bondade, fé-esperança e cuidado relacional, fundamentais para ampliar a visão sobre práticas institucionais mais humanas e acolhedoras (Watson, 2008; Gunawan *et al.*, 2022).

A partir dessa base filosófica e conceitual, Oliveira e Araújo (2025) propuseram um avanço significativo ao adaptarem as dez competências Caritas de Watson ao contexto da gestão humanizada, com vistas a operacionalizar essa teoria no âmbito organizacional. Essa adaptação se tornou um marco ao oferecer um referencial aplicável não apenas no campo da saúde, mas também em ambientes administrativos e educacionais, como é o caso das universidades públicas brasileiras. Entre os princípios adaptados estão: Abraçar (amor-bondade), Inspirar (fé e esperança), Confiar (transpessoal), Nutrir (relacionamento), Perdoar (tudo), Aprofundar (eu criativo), Equilibrar (aprendizado), Cocriar (campo Caritas), Ministar (humanidade) e Abrir (infinito). Cada uma dessas competências foi reconfigurada para orientar práticas gerenciais que promovam acolhimento, respeito mútuo, fortalecimento de vínculos, estímulo à criatividade e valorização do bem-estar integral dos servidores, conforme se pode observar no quadro 7 (Oliveira; Araújo, 2025; Gunawan *et al.*, 2022).

Quadro 7. Competências caritas aplicadas à Gestão Humanizada

Nº	Competência Caritas	Adaptação à gestão humanizada
1	Acolher (Amor bondoso) Conhecer as singularidades dos colaboradores; ter uma visão positiva; promover qualidade de vida; agir com estabilidade; não causar danos.	Praticar uma liderança empática e respeitosa, reconhecendo a individualidade e os direitos de cada membro da equipe.
2	Inspirar (Fé e esperança) Respeitar crenças, fé e esperança dos colaboradores; estar presente com eles.	Demonstrar confiança na equipe, manter uma postura encorajadora, participar ativamente das atividades e respeitar a diversidade e o valores pessoais.
3	Confiar (Transpessoalidade) Ser sensível às necessidades dos colaboradores; evitar informações enganosas; agir com consistência.	Atuar com transparência, coerência e atenção genuína às necessidades humanas no ambiente de trabalho.
4	Nutrir (Relacionamento) Manter boas relações; aplicar gestão por competências de forma justa.	Construir vínculos baseados em respeito, justiça organizacional e diálogo permanente entre lideranças e equipes.
5	Perdoar (Perdão) Acolher emoções; escutar reclamações; promover o perdão; gerenciar conflitos.	Promover espaços de escuta empática, acolhimento de emoções e mediação de conflitos, favorecendo uma cultura organizacional orientada pelo perdão, pela reconciliação e pelo cuidado relacional.
6	Aprofundar (Criatividade do Eu) Usar criatividade; negociar; lidar com burocracias; ter habilidades orçamentárias.	Estimular inovação, autonomia e soluções criativas para desafios institucionais, com responsabilidade e ética.
7	Equilibrar (Aprendizagem) Ser mentor e treinador; oferecer coaching com cuidado.	Promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores com apoio individualizado e respeito aos diferentes ritmos de aprendizagem.
8	Cocriar (Ambiente de cuidado) Criar ambiente físico, social e espiritual saudável.	Construir ambientes organizacionais acolhedores, inclusivos e emocionalmente seguros.
9	Servir (Necessidades humanas) Atender às necessidades básicas: alimentação, descanso, ventilação.	Garantir condições dignas de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
10	Abrir-se (Infinito) Estar aberto às dimensões espirituais e existenciais; respeitar crenças e significados da vida.	Reconhecer os sentidos subjetivos do trabalho, acolher espiritualidades e respeitar a diversidade existencial dos colaboradores.

Fonte: Oliveira e Araújo (2025).

A articulação dos resultados empíricos desta pesquisa com as propostas conceituais de Oliveira e Araújo (2025) aponta para a necessidade de romper com modelos tradicionais de gestão centrados em controle e desempenho meramente técnico-burocrático, propondo uma nova arquitetura institucional baseada na ética do cuidado. A implementação da gestão humanizada na universidade investigada não deve ser encarada como um projeto paralelo ou complementar, mas como um eixo estruturante capaz de prevenir situações de assédio moral, fortalecer a saúde mental organizacional e criar um ambiente de trabalho mais justo e humanizado. Tal necessidade é reforçada pelo próprio Decreto federal que instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, estabelecendo explicitamente, que cabe aos órgãos públicos implementar gestão humanizada nos ambientes organizacionais, sejam eles físicos ou virtuais, tornando essa abordagem não

apenas recomendável, mas obrigatória no âmbito da administração pública federal (Brasil, 2024; Baggio; Sausen; Lopes, 2021; Oliveira; Araújo, 2025).

Isto posto, a articulação teórica e empírica realizada neste estudo demonstra que a gestão humanizada, ancorada na adaptação das competências Caritas de Watson, pode se apresentar como uma estratégia consistente para fortalecer a prevenção e o enfrentamento do assédio moral e do adoecimento mental em ambientes institucionais. Ao integrar dimensões éticas, relacionais e organizacionais, essa abordagem promove um ambiente de trabalho mais acolhedor, empático, saudável e humano, especialmente em instituições públicas com desafios de gestão de pessoas acerca de adoecimento mental e assédio moral (Oliveira; Araújo, 2025; Watson, 2008; Ramos; Macêdo, 2018).

9.5 Considerações finais

Os resultados desta pesquisa apontam para uma possível relação entre aspectos da organização do trabalho e o impacto sobre a saúde mental dos servidores públicos. O número expressivo de afastamentos por transtornos mentais levanta reflexões importantes sobre as condições laborais e as práticas de gestão de pessoas, especialmente diante da recorrência de diagnósticos como F32, F41 e F43, que aparecem com frequência tanto no cenário nacional quanto nos registros da UFRA. A pesquisa permitiu identificar que o aumento de afastamentos por essas CIDs, entre os anos de 2022 e 2023, ocorreu no mesmo período em que o Ministério Público do Trabalho registrou denúncias formais relacionadas à assédio moral na instituição, e em que o Relatório Final de Autoavaliação Institucional da universidade também apontou fragilidades na gestão de pessoas quanto às ações de enfrentamento ao assédio moral na percepção dos servidores. Ainda que não se estabeleça uma relação causal direta, essa correlação reforça a importância de repensar os modelos de gestão adotados e seus reflexos sobre o bem-estar dos servidores. O estudo cumpriu seu objetivo ao analisar, com base em dados secundários e documentos institucionais, os desafios enfrentados por uma universidade pública da Amazônia no campo da saúde mental e da gestão de pessoas, contribuindo com evidências relevantes para a construção de ambientes laborais mais saudáveis e humanizados; e respondeu ao problema de pesquisa, ao demonstrar como a ausência de práticas de gestão humanizada contribui para o agravamento dos afastamentos por adoecimento mental no serviço público. (Dejours, 2007; Hirigoyen, 2019; Ramos; Macêdo, 2018; Brasil, 2024).

A gestão humanizada, ancorada na adaptação das competências Caritas de Watson para o contexto organizacional, apresentou-se como uma estratégia teórica e prática para a prevenção do assédio moral e promoção da saúde mental no ambiente institucional. Ao

recomendar práticas como acolhimento, empatia, escuta ativa e respeito mútuo, esse modelo propõe uma ruptura com os paradigmas tradicionais centrados em controle e produtividade a qualquer custo. A aplicação prática dessas competências, conforme detalhado neste estudo, amplia as possibilidades de atuação gerencial voltada ao bem-estar coletivo e à valorização do servidor público como sujeito central das políticas institucionais (Oliveira; Araújo, 2025; Gunawan *et al.*, 2022).

Este artigo oferece contribuições relevantes para a literatura acadêmica ao consolidar um referencial teórico robusto sobre gestão humanizada em instituições públicas, destacando a adaptação das competências Caritas ao campo da administração pública. Do ponto de vista profissional e institucional, o estudo fornece subsídios práticos para gestores, profissionais de recursos humanos e órgãos públicos que buscam implementar políticas eficazes de prevenção e enfrentamento ao assédio moral e ao adoecimento mental. A discussão também reforça a obrigatoriedade legal de implementação de gestão humanizada, conforme estabelecido pelo Decreto nº 12.122/2024, ampliando a responsabilidade das instituições públicas quanto à promoção de ambientes de trabalho dignos e respeitosos (Brasil, 2024; Yu *et al.*, 2016; Baggio; Sausen; Lopes, 2021).

Embora apresente avanços conceituais e práticas aplicáveis, este estudo reconhece a necessidade de aprofundamento em aspectos ainda pouco explorados, especialmente no que diz respeito à percepção dos servidores sobre a efetividade e os desafios da gestão humanizada em suas realidades concretas. Recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam investigações qualitativas e quantitativas que captem as vozes dos trabalhadores e gestores, analisando como as competências Caritas adaptadas se materializam no cotidiano institucional e quais barreiras precisam ser superadas para sua plena implementação (Oliveira; Araújo, 2025; Watson, 2008; Dejours, 2007).

10. CAPÍTULO 3 - GESTÃO HUMANIZADA NO SERVIÇO PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E GESTORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA AMAZÔNIA

A crescente complexidade das organizações públicas contemporâneas tem intensificado os debates acerca dos modelos de gestão adotados no serviço público federal, especialmente no que se refere às relações de trabalho, à saúde mental dos servidores e à necessidade de construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, éticos e sustentáveis. Nesse contexto, a gestão humanizada emerge como uma abordagem que busca superar modelos gerencialistas centrados exclusivamente na eficiência e no controle, incorporando valores como cuidado, diálogo, reconhecimento, escuta ativa e respeito à dignidade humana no cotidiano institucional (Sausen *et al.*, 2019; Finamor; Silva, 2022).

No âmbito da administração pública, a adoção de práticas de gestão humanizada assume relevância ainda maior, considerando que o trabalho desenvolvido pelos servidores está diretamente vinculado à prestação de serviços essenciais à sociedade e ao atendimento de demandas coletivas cada vez mais complexas. A literatura recente sobre gestão de pessoas no setor público aponta que modelos administrativos marcados por rigidez burocrática, centralização decisória, racionalidade instrumental e foco excessivo em resultados tendem a fragilizar as relações de trabalho, limitar o desenvolvimento humano e comprometer o bem-estar dos servidores. Em contextos organizacionais caracterizados por sobrecarga de demandas, resistência à inovação, comunicação deficiente e ausência de espaços institucionais de diálogo e escuta, observam-se efeitos negativos sobre o engajamento, a motivação e a saúde psicossocial dos trabalhadores, o que reforça a necessidade de abordagens gerenciais mais humanizadas, éticas e orientadas ao cuidado nas relações de trabalho (Oliveira, Almeida e Araújo, 2025).

Estudos anteriores evidenciaram, sob diferentes perspectivas, a relevância dessa temática. Nessa perspectiva, por exemplo, por meio de uma análise cientométrica, identificou-se a consolidação e a expansão do campo da gestão humanizada, bem como suas convergências teóricas com a Teoria do Cuidado Humano, destacando-se a centralidade do cuidado como princípio ético e organizacional (Oliveira; Araújo, 2025).

Nessa esteira, outra pesquisa, ao analisar o aumento dos afastamentos por adoecimento mental e suas relações com o assédio moral em uma universidade pública da Amazônia, constatou que práticas de gestão desumanizadas e relações de trabalho fragilizadas constituem fatores estruturais que impactam negativamente a saúde dos servidores, reforçando a

necessidade de modelos de gestão orientados pelo cuidado e pela humanização (Ministério Público do Trabalho, 2022; 2023; 2024).

Diante desse cenário, torna-se fundamental aprofundar as reflexões sobre a gestão humanizada a partir das experiências vivenciadas no cotidiano institucional, considerando a importância atribuída às percepções de gestores e trabalhadores sobre as relações de trabalho (Oliveira; Araújo, 2025). A literatura aponta que a avaliação das práticas gerenciais não pode se restringir aos discursos formais ou às normativas organizacionais, uma vez que elementos como cuidado, reconhecimento, comunicação, justiça organizacional e qualidade de vida no trabalho se manifestam de forma concreta nas interações diárias e nas dinâmicas relacionais estabelecidas no ambiente laboral. Nesse sentido, compreender como esses aspectos são percebidos no cotidiano organizacional constitui um caminho relevante para analisar a efetividade das práticas de gestão humanizada (Santos Filho *et al.*, 2023).

Nesse contexto, a Teoria do Cuidado Humano, desenvolvida por Jean Watson, apresenta-se como uma lente analítica consistente para a compreensão da gestão humanizada no contexto organizacional. Ao conceber o cuidado como um processo ético, relacional e intencional, estruturado a partir dos Processos Caritas, a teoria oferece fundamentos que permitem analisar práticas de liderança, relações interpessoais, ambientes de trabalho e condições institucionais sob a perspectiva da dignidade humana, da escuta, da empatia e do compromisso com o bem-estar coletivo, extrapolando o campo da saúde e dialogando com a gestão de pessoas e a administração pública (Watson, 2008; Gunawan *et al.*, 2022).

Assim, este estudo tem como objetivo analisar as percepções de servidores e gestores de uma universidade pública da Amazônia acerca das práticas de gestão humanizada, à luz da Teoria do Cuidado Humano, a partir dos dados empíricos obtidos por meio de questionário estruturado aplicado aos servidores da instituição, nos seis *campi* da Universidade. Ao dar centralidade à experiência e à percepção dos trabalhadores, o estudo busca contribuir para o aprofundamento do debate sobre gestão humanizada no serviço público, oferecendo subsídios teóricos e empíricos para o aprimoramento das práticas gerenciais e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, éticos e humanizados.

10.1 Fundamentação teórica

10.1.2 Gestão humanizada no contexto das organizações públicas

A gestão humanizada configura-se como uma abordagem que busca reposicionar o papel das pessoas nas organizações, superando modelos tradicionais de gestão baseados predominantemente na racionalidade instrumental, no controle e na maximização de

resultados. Ao reconhecer o trabalhador como sujeito integral, dotado de dimensões emocionais, sociais, éticas e relacionais, essa abordagem reúne diferentes perspectivas teóricas que enfatizam práticas orientadas pelo diálogo, pela escuta ativa, pela confiança, pela cooperação e pelo reconhecimento, articulando eficiência organizacional e bem-estar humano de forma indissociável (Baggio; Sausen; Lopes, 2021).

No âmbito do serviço público, a relevância da gestão humanizada é ampliada em razão da natureza social das atividades desenvolvidas e do impacto direto das condições de trabalho sobre a qualidade dos serviços prestados à população. Estudos indicam que estruturas organizacionais marcadas por rigidez burocrática, comunicação verticalizada e baixa participação dos trabalhadores tendem a fragilizar as relações de trabalho, intensificar conflitos interpessoais e produzir sentimentos de desvalorização e injustiça, uma vez que dissociam os processos de gestão da experiência concreta dos sujeitos que realizam o trabalho. Esse cenário compromete tanto o desempenho institucional quanto a saúde mental dos servidores, evidenciando a indissociabilidade entre gestão, produção de serviços e entregas no setor público (Santos Filho *et al.*, 2023; Sausen *et al.*, 2019).

Nessa perspectiva, algumas pesquisas indicam que ambientes de trabalho pautados por suporte social, reconhecimento e relações interpessoais saudáveis estão associados à redução de estresse e *burnout*, bem como à melhoria do bem-estar psicológico dos trabalhadores. Nesse contexto, a literatura sobre humanização nas organizações aponta que práticas de gestão orientadas pelo diálogo, pelo apoio institucional e pelo reconhecimento contribuem para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, atuando como fator protetivo frente ao adoecimento mental no trabalho (Cataldo *et al.*, 2023; Finamor; Silva, 2022).

Entretanto, a literatura também alerta para o risco de abordagens meramente discursivas da gestão humanizada, dissociadas de mudanças efetivas nas práticas institucionais. Quando a humanização é incorporada apenas como retórica organizacional, sem transformação das estruturas de poder, dos processos decisórios e das condições reais de trabalho, tende a produzir frustração, descrédito e aprofundamento do sofrimento psíquico, evidenciando a necessidade de coerência entre valores declarados e práticas efetivamente vivenciadas pelos trabalhadores (Choi; Peng, 2014).

10.1.3 Teoria do Cuidado Humano como fundamento ético da gestão humanizada

A Teoria do Cuidado Humano, desenvolvida por Jean Watson, oferece uma base filosófica e ética consistente para a compreensão da gestão humanizada no contexto organizacional. Ao conceber o cuidado como um processo intencional, relacional e moral, a

teoria desloca o foco das práticas exclusivamente técnicas para uma abordagem centrada na dignidade humana, na presença autêntica, na empatia e no compromisso com o bem-estar do outro, compreendendo o cuidado como essência das relações humanas e organizacionais (Watson, 2008).

A evolução da teoria, marcada pela transição dos Fatores Carativos para os Processos Caritas, ampliou a compreensão do cuidado para além da dimensão operacional, incorporando aspectos relacionados à consciência, à ética, à espiritualidade e à construção de ambientes de cuidado (Watson, 2008). Os Processos Caritas enfatizam práticas como acolhimento, escuta, respeito à subjetividade, criação de espaços seguros e promoção do autocuidado, elementos que dialogam diretamente com os princípios da gestão humanizada e com a necessidade de ambientes organizacionais mais saudáveis e humanizados (Oliveira; Araújo, 2025).

Embora originalmente desenvolvida no campo da enfermagem, a Teoria do Cuidado Humano tem sido progressivamente aplicada a contextos de liderança, administração e gestão de pessoas. Estudos demonstram que lideranças orientadas pelos princípios do cuidado humano contribuem para a construção de climas organizacionais mais éticos, colaborativos e sustentáveis, ao reconhecer que cuidar das equipes constitui uma forma indireta, porém fundamental, de cuidar das organizações e das pessoas que delas fazem parte (Gunawan *et al.*, 2022).

Pesquisas empíricas que avaliaram programas formativos baseados na Teoria do Cuidado Humano evidenciaram mudanças significativas nos comportamentos de cuidado, tanto no autocuidado de líderes quanto na forma como estes se relacionam com suas equipes. Esses achados reforçam a aplicabilidade da teoria como referencial para práticas de gestão humanizada, demonstrando que o cuidado pode ser desenvolvido, ensinado e incorporado de maneira sistemática às práticas organizacionais (Brewer; Anderson; Watson, 2020).

10.1.4 Gestão humanizada, cuidado humano e saúde mental no trabalho

A articulação entre gestão humanizada, cuidado humano e saúde mental no trabalho tem sido amplamente discutida na literatura contemporânea e em documentos institucionais, especialmente diante do crescimento de situações de estresse ocupacional, sofrimento psíquico e adoecimento relacionado ao trabalho em contextos organizacionais públicos e privados. Os estudos e relatórios analisados convergem ao apontar que tais processos não podem ser compreendidos como fenômenos estritamente individuais, mas como expressões de condições estruturais de trabalho, práticas gerenciais desumanizadas, fragilização das relações interpessoais e ausência de suporte institucional efetivo, evidenciando que modelos

de gestão dissociados do cuidado, do diálogo e da participação tendem a intensificar o sofrimento mental dos trabalhadores e a comprometer o desempenho organizacional (Finamor; Silva, 2022; Ministério Público do Trabalho, 2022; 2023; 2024; Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025).

Nesse sentido, a gestão humanizada, fundamentada na teoria do cuidado humano, apresenta-se como estratégia institucional capaz de mitigar riscos psicossociais, ao promover suporte organizacional, reconhecimento, justiça, comunicação respeitosa e espaços de escuta (Oliveira; Araújo, 2025). Evidências empíricas apontam que trabalhadores que percebem cuidado e apoio por parte da organização apresentam menores níveis de exaustão emocional e maior satisfação no trabalho, reforçando a centralidade do cuidado como elemento estruturante de ambientes laborais saudáveis (Garmendia, *et al*, 2023).

No contexto do serviço público, marcado por demandas crescentes, escassez de recursos e pressões institucionais, a incorporação do cuidado humano à gestão torna-se ainda mais relevante. Ao alinhar práticas gerenciais aos princípios da gestão humanizada ancorados na teoria do cuidado humano – acolher, inspirar, confiar, nutrir, perdoar, aprofundar, equilibrar, cocriar, servir e abrir-se, a gestão humanizada pode contribuir não apenas para a promoção da saúde mental dos servidores, mas também para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, reafirmando o papel ético e social das organizações públicas (Gunawan *et al.*, 2022; Oliveira; Araújo, 2025).

10.2 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem quanti-qualitativa, de natureza descritiva e transversal, cujo objetivo consiste em analisar as percepções de servidores e gestores acerca das práticas de gestão humanizada em uma universidade pública da Amazônia, à luz da Teoria do Cuidado Humano. A adoção de métodos mistos permitiu a integração entre a mensuração de percepções, por meio de dados quantitativos, e a compreensão dos sentidos atribuídos pelos participantes às relações de trabalho, por meio de dados qualitativos, ampliando a consistência e a profundidade analítica do estudo (Creswell, 2010; Gil, 2008).

A pesquisa de campo foi realizada na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), no período de 04 de dezembro de 2025 a 05 de janeiro de 2026, abrangendo todos os seis *campi* da instituição — Belém, Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas e Tomé-Açu —, bem como as Fazendas-Escola de Castanhal (FEC) e de Igarapé-Açu (FEIGA) (Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025). Essa abrangência territorial possibilitou

captar percepções de servidores atuantes em distintos contextos organizacionais, administrativos e acadêmicos, conferindo diversidade e representatividade aos dados coletados.

A população do estudo foi composta por gestores, docentes e técnico-administrativos em educação da UFRA. De acordo com o último Relatório de Gestão Institucional da UFRA, a universidade possui 1.069 servidores ativos, entre docentes e técnico-administrativos. A amostragem adotada foi não probabilística, por conveniência, também denominada amostragem por acessibilidade, justificada pela natureza do estudo e pela aplicação voluntária do instrumento em uma população distribuída em múltiplos campi (Gil, 2008; Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025).

Embora a amostragem adotada tenha sido não probabilística por conveniência, utilizou-se como referência técnica o cálculo amostral para população finita, a fim de verificar a consistência estatística do número de respostas obtidas. Considerando-se uma população de 1.069 servidores, nível de confiança de 95% ($z = 1,96$), proporção esperada de 50% ($p = 0,5$; $q = 0,5$) e o total de 182 respondentes válidos, a aplicação da fórmula para populações finitas indica uma margem de erro aproximada de 6,8%, valor considerado aceitável para pesquisas descritivas de percepção institucional no campo das ciências sociais aplicadas. Dessa forma, o quantitativo de respostas obtidas mostra-se estatisticamente adequado para a análise dos dados e para a identificação de padrões perceptivos no contexto organizacional investigado (Barbetta, 2007; Gil, 2008; Universidade Federal Rural da Amazônia, 2025).

Pontua-se que foram obtidas 182 respostas válidas ao questionário. O acesso às questões do instrumento estava condicionado à concordância prévia com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de modo que apenas participantes que manifestaram concordância puderam prosseguir com o preenchimento do formulário. Dessa forma, todas as respostas registradas atenderam aos critérios éticos da pesquisa e foram consideradas na análise dos dados.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, composto por dezenove afirmativas em escala do tipo *Likert* de cinco pontos, correspondentes aos Processos Caritas da Teoria do Cuidado Humano, adaptados ao contexto da gestão humanizada, além de duas questões abertas, destinadas a aprofundar a compreensão das percepções dos participantes acerca das práticas de gestão e das relações de trabalho na instituição. O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, assegurando acessibilidade, anonimato e voluntariedade na participação (Likert, 1932; Watson, 2008).

Antes da aplicação definitiva, o instrumento foi submetido a um pré-teste de validação, realizado com nove participantes da Instituição analisada, sendo dois gestores da unidade de Gestão de Pessoas e um diretor de Campi, três técnicos-administrativos da Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida e três docentes, sendo dois das áreas das ciências humanas e um das ciências sociais aplicadas. O pré-teste teve como finalidade avaliar a clareza das afirmativas, a compreensão da escala, o tempo médio de resposta e a funcionalidade da plataforma, possibilitando ajustes pontuais no instrumento antes da coleta oficial dos dados, conforme recomenda a literatura metodológica (Gil, 2008; Minayo, 2014).

Os dados quantitativos foram tratados e analisados com apoio do software *RStudio*, por meio de estatística descritiva, incluindo o cálculo de médias, medianas e medidas de dispersão. Para a visualização gráfica das percepções dos respondentes, utilizaram-se gráficos do tipo *boxplot* acompanhados de pontos individuais (*jitter*), recurso que permite evidenciar simultaneamente a distribuição das respostas, a tendência central, a variabilidade dos dados e a heterogeneidade das percepções entre os diferentes grupos analisados. Essa abordagem favorece uma leitura mais robusta e transparente dos dados perceptivos, especialmente em pesquisas organizacionais que investigam fenômenos complexos, subjetivos e relacionais, como as práticas de gestão humanizada no contexto do serviço público (Field, 2009).

As respostas às questões abertas foram tratadas por meio de análise temática, com apoio do software *Voyant Tools*, permitindo a identificação de núcleos de sentido recorrentes nas respostas dos participantes. Como recurso complementar, foi utilizada a nuvem de palavras, com o objetivo de representar graficamente os termos e expressões mais frequentes, apoiando a interpretação qualitativa dos dados e a articulação com o referencial teórico adotado (Minayo, 2014).

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa observou integralmente os princípios estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes do início do questionário, sendo a participação condicionada à concordância expressa com o termo, assegurando-se a liberdade de participação, o anonimato, a confidencialidade das informações e o respeito à dignidade, à autonomia e aos direitos dos sujeitos envolvidos (Brasil, 2016). A seguir é apresentado, o quadro 8, com a síntese do percurso metodológico.

Quadro 8. Síntese dos caminhos metodológicos da pesquisa

Elemento metodológico	Descrição
Abordagem da pesquisa	Quanti-qualitativa (métodos mistos), integrando análise estatística descritiva e análise qualitativa interpretativa
Natureza da pesquisa	Descritiva
Lócus da pesquisa	Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), abrangendo os campi de Belém, Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas e Tomé-Açu, além da Fazenda-Escola de Castanhal (FEC) e da Fazenda-Escola de Igarapé-Açu (FEIGA)
População	Gestores, docentes e técnico-administrativos em educação da UFRA (N = 1.069 servidores ativos)
Amostragem	Não probabilística, por conveniência (adesão voluntária)
Tamanho da amostra	182 respondentes válidos
Critério ético de participação	Concordância prévia com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
Instrumento de coleta de dados	Questionário estruturado, composto por 19 afirmativas em escala <i>Likert</i> de cinco pontos (adaptadas dos Processos Caritas da Teoria do Cuidado Humano) e 2 questões abertas
Pré-teste do instrumento	Realizado com 9 participantes (3 gestores, 3 técnicos-administrativos e 3 docentes), para validação de clareza, compreensão e funcionalidade
Procedimento de coleta	Aplicação do questionário eletrônico via <i>Google Forms</i> , com divulgação presencial nas unidades
Tratamento dos dados quantitativos	Estatística descritiva, com cálculo de médias e medianas, utilizando o software <i>RStudio</i> , com representação gráfica por meio de <i>boxplots</i> e pontos individuais (<i>jitter</i>), visando à análise da distribuição das respostas e da heterogeneidade entre os grupos.
Tratamento dos dados qualitativos	Análise temática das respostas abertas, com apoio de nuvem de palavras e uso do software <i>Voyant Tools</i>
Referencial analítico	Teoria do Cuidado Humano (Jean Watson) e literatura sobre gestão humanizada
Normas éticas	Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

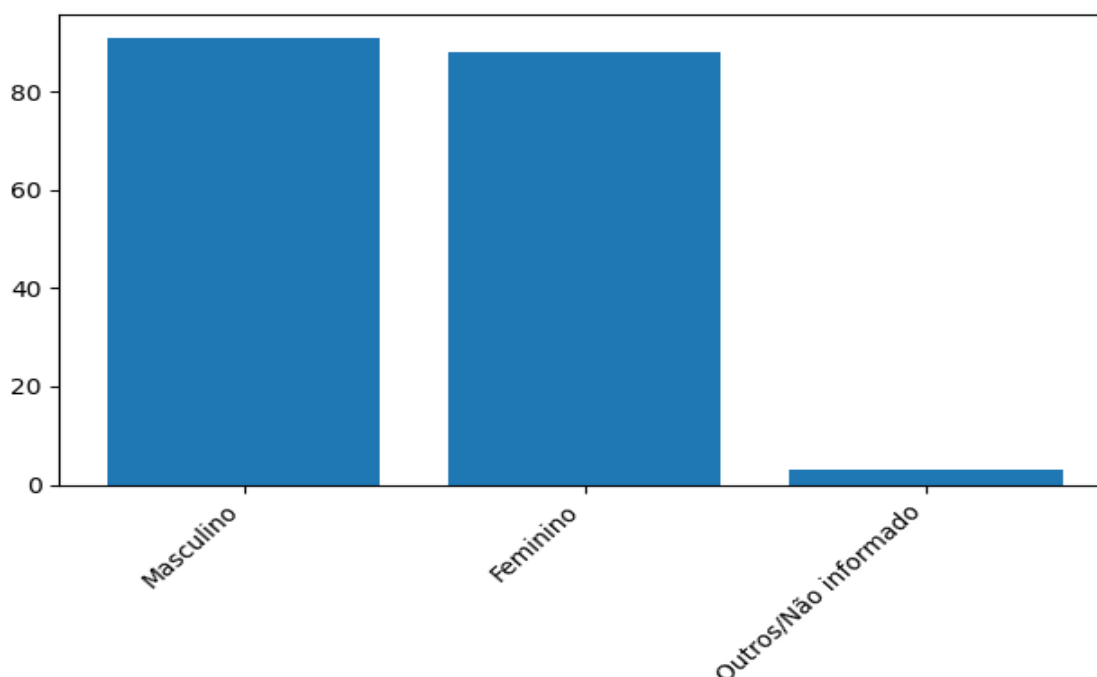
10.3 Caracterização e análise do perfil dos respondentes

A caracterização do perfil dos respondentes é fundamental para contextualizar a interpretação dos resultados, pois variáveis sociodemográficas e organizacionais influenciam a forma como os indivíduos percebem fenômenos no ambiente de trabalho, incluindo práticas de gestão e relações institucionais. Destaca-se que em contextos organizacionais diversos demonstram que características como gênero, tempo de serviço e posição funcional podem afetar significativamente atitudes e percepções dos trabalhadores. Por exemplo, pesquisas indicam que gênero e tempo de serviço influenciam competências e habilidades percebidas no ambiente de trabalho, revelando diferenças nas expectativas e respostas frente às práticas de gestão (Castaño *et al.*, 2024). Além disso, investigações em recursos humanos mostram que variáveis sociodemográficas, como nível de escolaridade e idade, apresentam associações com indicadores de desempenho e bem-estar no trabalho, evidenciando a importância de considerar essas variáveis ao interpretar percepções institucionais (Majau *et al.*, 2023).

10.3.1 Sexo, gênero e orientação sexual

Dos **182 respondentes**, na figura 9, **50,0% se identificaram como do sexo masculino (n = 91)** e **48,4% como do sexo feminino (n = 88)**, enquanto **1,6%** corresponderam a identidades diversas ou a não declaração dessa informação (n = 3). Observa-se, portanto, uma distribuição equilibrada entre os sexos, o que contribui para a análise das percepções sobre a gestão humanizada sem predominância expressiva de um grupo específico, favorecendo a comparabilidade dos resultados entre diferentes perfis.

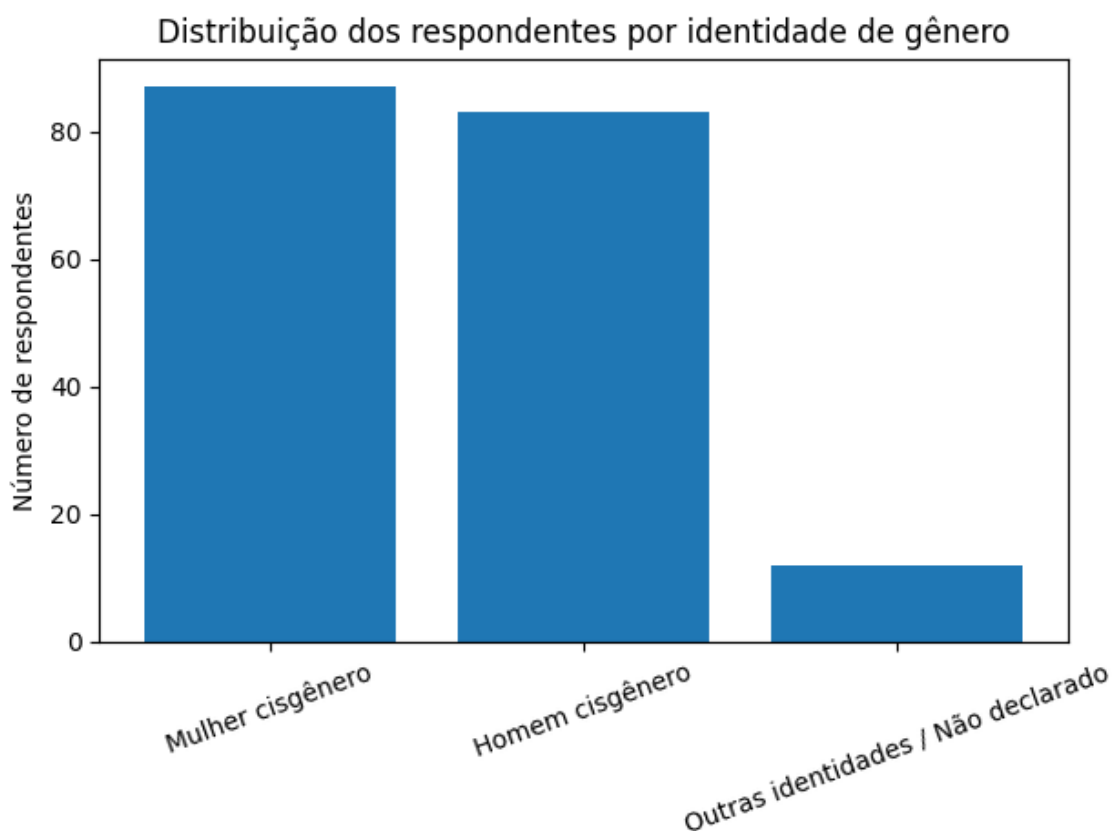
Figura 9. Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que se refere à **identidade de gênero**, figura 10, a maioria dos participantes declarou-se **cisgênero**, sendo **47,8% mulheres cisgênero (n = 87)** e **45,6% homens cisgênero (n = 83)**. Um percentual reduzido dos respondentes identificou-se de outras formas ou optou por não declarar essa informação (**6,6%; n = 12**). A presença, ainda que minoritária, de identidades de gênero diversas reforça a heterogeneidade do corpo funcional da instituição e a importância de práticas de gestão sensíveis à diversidade e ao respeito às diferenças no ambiente de trabalho.

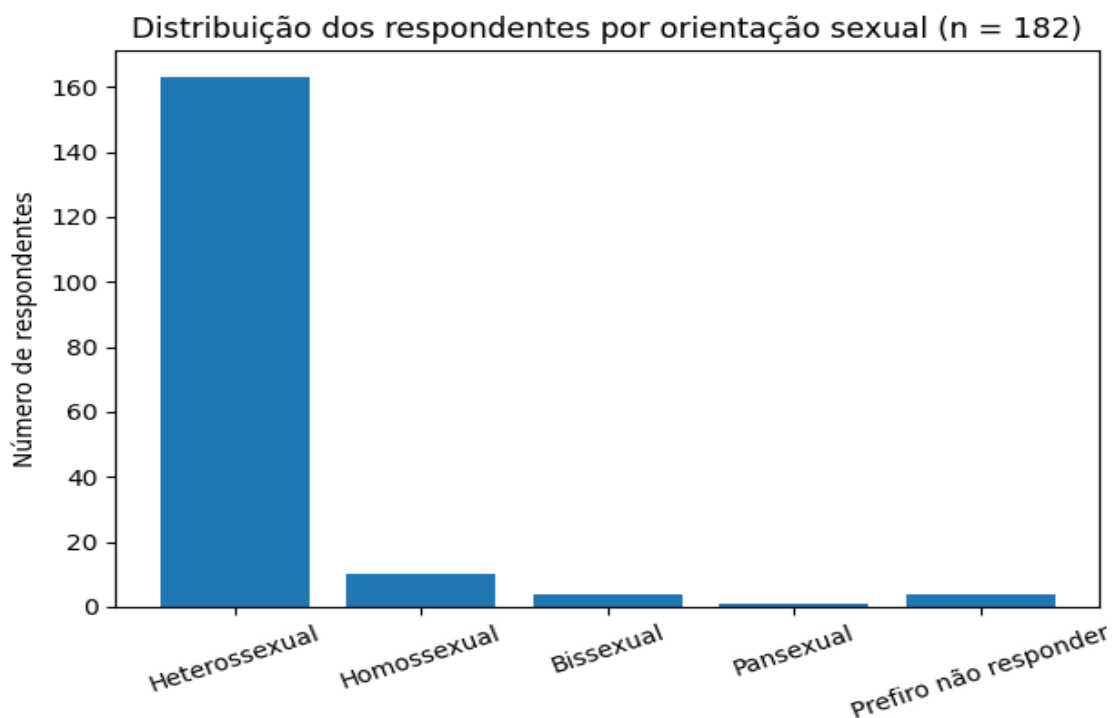
Figura 10. Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que se refere à **orientação sexual**, figura 11, observou-se o predomínio de respondentes que se declararam **heterossexuais**, correspondendo a **89,6% do total (n = 163)**. As demais orientações apresentaram percentuais reduzidos, com **5,5% de respondentes homossexuais (n = 10)**, **2,2% bissexuais (n = 4)** e **0,5% pansexuais (n = 1)**, além de **2,2% dos participantes que optaram por não responder a essa questão (n = 4)**. Embora minoritárias em termos quantitativos, essas respostas evidenciam a presença de diversidade de orientação sexual no corpo funcional da instituição, reforçando a relevância de práticas de gestão que promovam ambientes organizacionais respeitosos, inclusivos e sensíveis às diferenças individuais.

Figura 11. Orientação sexual



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

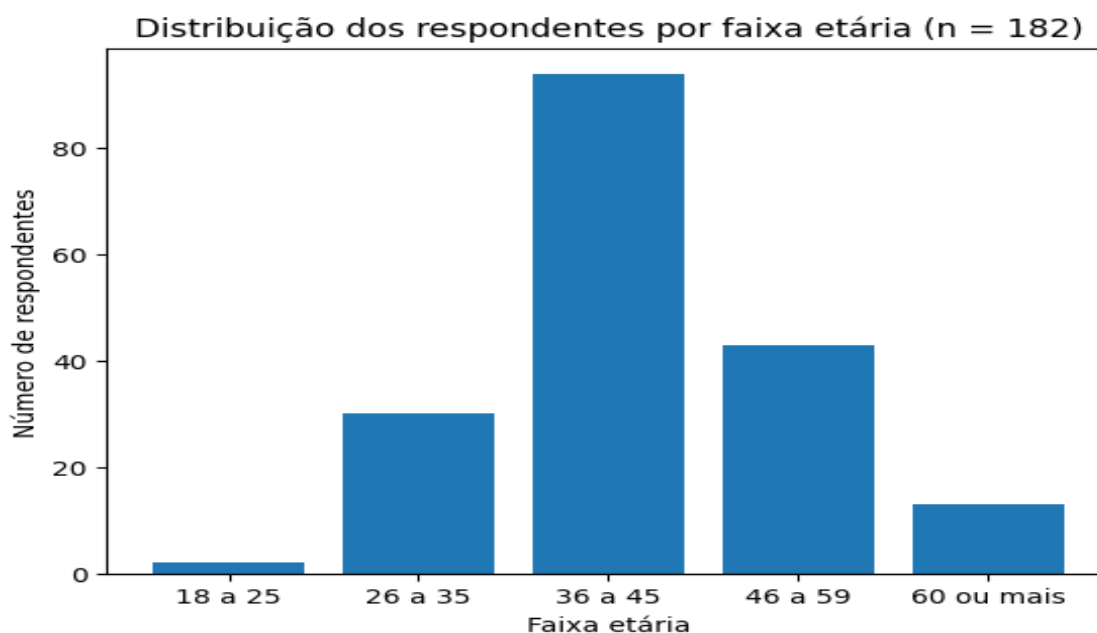
10.3.2 Idade e tempo de serviço

A análise conjunta da faixa etária e do tempo de serviço dos respondentes permite compreender a trajetória profissional e o grau de experiência institucional dos participantes, elementos relevantes para a interpretação das percepções acerca da gestão humanizada no contexto do serviço público. Servidores com maior tempo de carreira tendem a acumular vivências sob diferentes gestões, normas e contextos organizacionais, o que favorece avaliações mais comparativas e criteriosas sobre as práticas gerenciais adotadas. Nesse sentido, a experiência institucional acumulada constitui um fator relevante para a compreensão das percepções expressas ao longo desta pesquisa.

No que se refere à faixa etária, ilustrada na figura 12, observa-se a predominância de respondentes com idades entre 36 e 45 anos, correspondendo a 51,6% do total (n = 94). Em seguida, destacam-se os servidores com idades entre 46 e 59 anos (23,6%; n = 43) e entre 26 e 35 anos (16,5%; n = 30). As faixas etárias de 18 a 25 anos (1,1%; n = 2) e a partir de 60 anos (7,1%; n = 13) apresentaram menor representatividade. Essa distribuição indica que a maior parte dos respondentes se encontra em fases intermediárias e avançadas da vida profissional, caracterizadas por maior estabilidade funcional e acúmulo de experiências institucionais. Tal perfil é relevante para a análise da gestão humanizada, uma vez que servidores com trajetórias

mais consolidadas tendem a avaliar as práticas organizacionais a partir de vivências prolongadas, envolvendo diferentes modelos de gestão, chefias e contextos institucionais.

Figura 12. Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise do tempo de serviço na UFRA, revelada na figura 13, a seguir, aponta que a maior parte dos respondentes possui trajetória institucional intermediária a consolidada. Observa-se a predominância de servidores com 06 a 10 anos de vínculo ($n = 75$), seguida daqueles com 11 a 20 anos de serviço ($n = 42$). Em conjunto, esses grupos representam mais da metade da amostra, indicando um corpo funcional com experiência significativa na instituição.

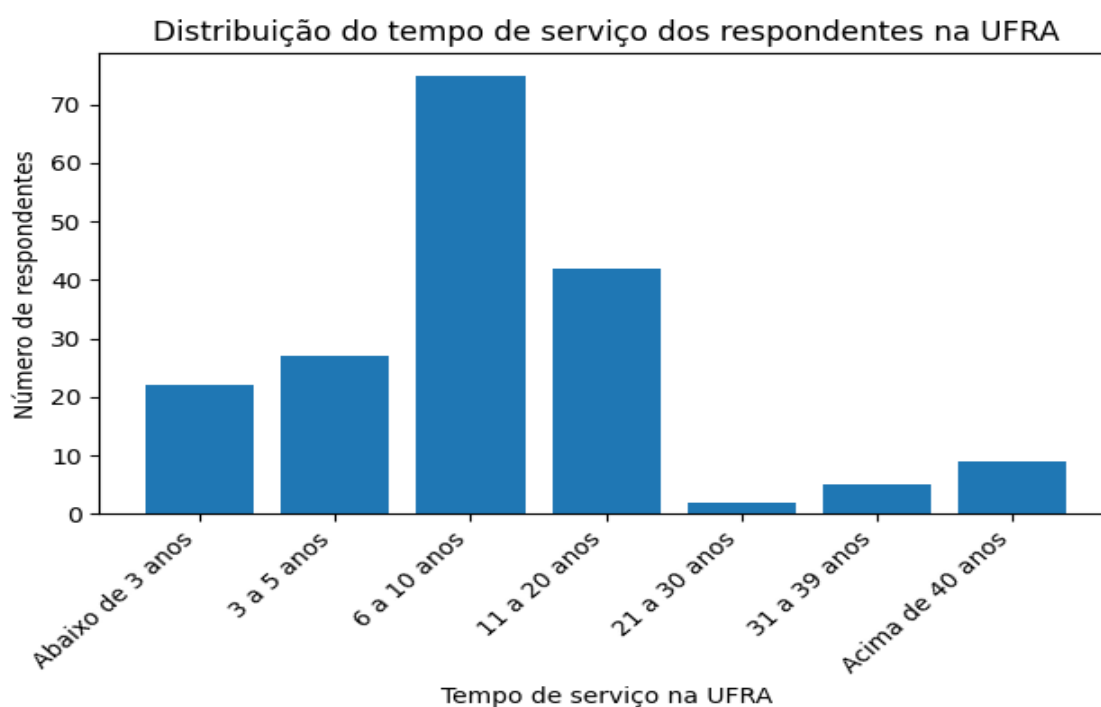
Esse perfil sugere que as percepções captadas pela pesquisa refletem avaliações construídas ao longo do tempo, a partir do contato prolongado com práticas administrativas, mudanças organizacionais e diferentes estilos de gestão. Por outro lado, a presença de respondentes com até 05 anos de serviço ($n = 49$, somando as faixas abaixo de 3 anos e de 3 a 5 anos) indica a participação de servidores em processo de adaptação institucional, cujas percepções podem estar mais fortemente associadas às experiências recentes de ingresso, socialização organizacional e acolhimento no ambiente de trabalho.

A literatura indica que a fase inicial da trajetória profissional é especialmente relevante para a construção do vínculo institucional e para a formação das percepções dos trabalhadores acerca das práticas organizacionais. Estudos empíricos demonstram que experiências iniciais relacionadas às práticas de gestão e ao suporte organizacional influenciam o

comprometimento afetivo e a forma como os trabalhadores passam a avaliar essas práticas ao longo do tempo, contribuindo para distinguir abordagens percebidas como mais orientadas ao suporte e ao cuidado daquelas de caráter predominantemente instrumental, especialmente à medida que se consolida o tempo de vínculo com a organização (Pahos; Galanaki, 2022).

De forma geral, a distribuição do tempo de serviço reforça a consistência da amostra e confere robustez à análise das percepções sobre gestão humanizada, uma vez que contempla servidores em diferentes estágios da carreira pública, permitindo interpretações mais amplas e contextualizadas dos resultados obtidos.

Figura 13. Tempo de serviço na UFRA



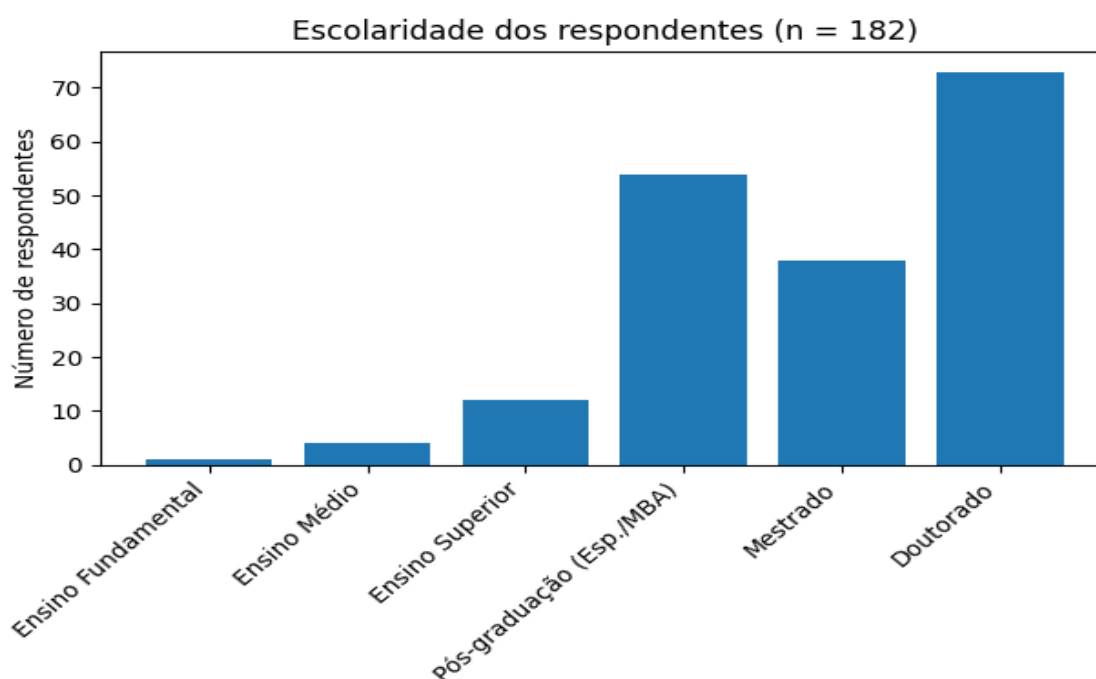
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

10.3.3 Escolaridade e vínculo com a UFRA

A análise da escolaridade e do vínculo institucional dos respondentes permite contextualizar as percepções acerca da gestão humanizada na UFRA, uma vez que essas variáveis refletem tanto o nível de qualificação acadêmica quanto a posição funcional ocupada na estrutura organizacional. Em universidades públicas, diferentes trajetórias formativas e vínculos institucionais estão associados a expectativas distintas em relação às práticas de gestão, à participação nos processos decisórios, ao reconhecimento profissional e às relações de trabalho, tornando esses elementos relevantes para a interpretação dos resultados apresentados a seguir.

Nesse contexto, observa-se que o perfil dos respondentes é caracterizado por elevado nível de escolaridade, conforme visualizado na figura 14, o que reforça a qualificação técnica e acadêmica do corpo de servidores da UFRA. Do total de 182 participantes, 40,1% possuem doutorado (n = 73), 29,7% possuem pós-graduação lato sensu – especialização ou MBA (n = 54) e 20,9% possuem mestrado (n = 38), evidenciando que mais de 90% da amostra apresenta formação em nível de pós-graduação. Já os respondentes com ensino superior completo correspondem a 6,6% (n = 12), enquanto aqueles com ensino médio representam 2,2% (n = 4) e apenas 0,5% (n = 1) declarou possuir ensino fundamental. Esse elevado capital educacional tende a influenciar diretamente a forma como os servidores percebem, avaliam e problematizam as práticas de gestão institucional, uma vez que níveis mais altos de escolaridade estão associados a maior capacidade crítica, maior sensibilidade a aspectos éticos, relacionais e simbólicos da gestão pública e maior expectativa quanto à adoção de modelos de gestão mais humanizados e participativos no ambiente organizacional.

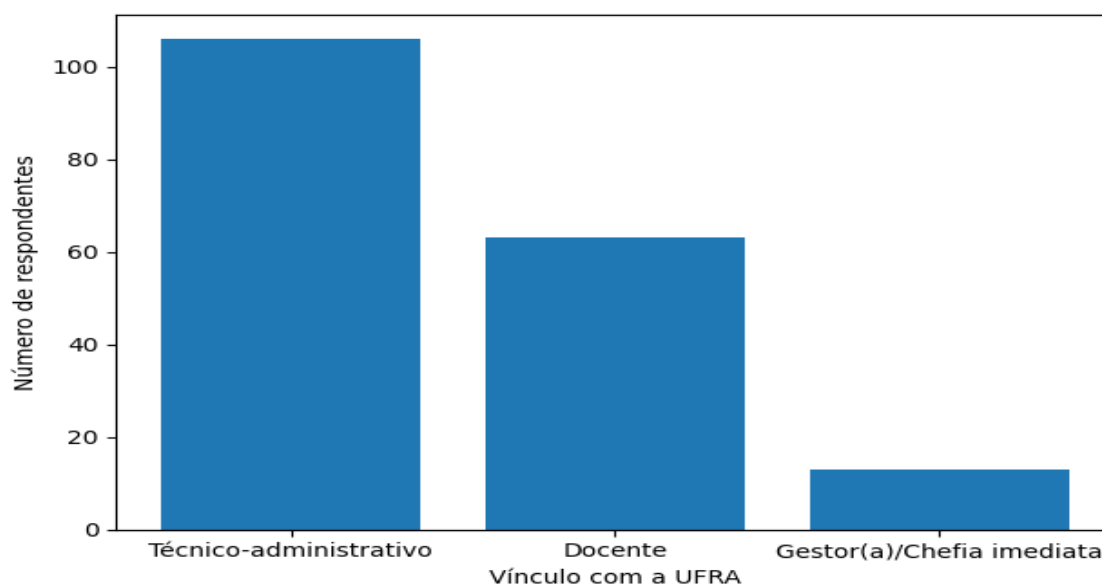
Figura 14. Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que se refere ao vínculo institucional com a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), ilustrado na figura 15, conclui-se que a maioria dos respondentes é composta por servidores técnico-administrativos, que representam 58,2% da amostra ($n = 106$), seguidos pelos docentes, com 34,6% ($n = 63$), e pelos gestores ou ocupantes de chefia imediata, que correspondem a 7,1% ($n = 13$). Essa distribuição reflete de forma coerente a composição funcional da universidade, na qual os técnico-administrativos desempenham papel central na execução das atividades administrativas e de apoio à gestão, enquanto docentes e gestores atuam de maneira complementar nos processos decisórios e acadêmicos. A predominância de servidores técnico-administrativos na amostra contribui para uma leitura mais sensível das percepções cotidianas sobre práticas de gestão humanizada, uma vez que esse grupo vivencia diretamente as rotinas organizacionais, os fluxos administrativos e as relações hierárquicas, elementos fundamentais para a avaliação das dinâmicas de cuidado, reconhecimento e valorização no contexto institucional.

Figura 15. Vínculo com a UFRA



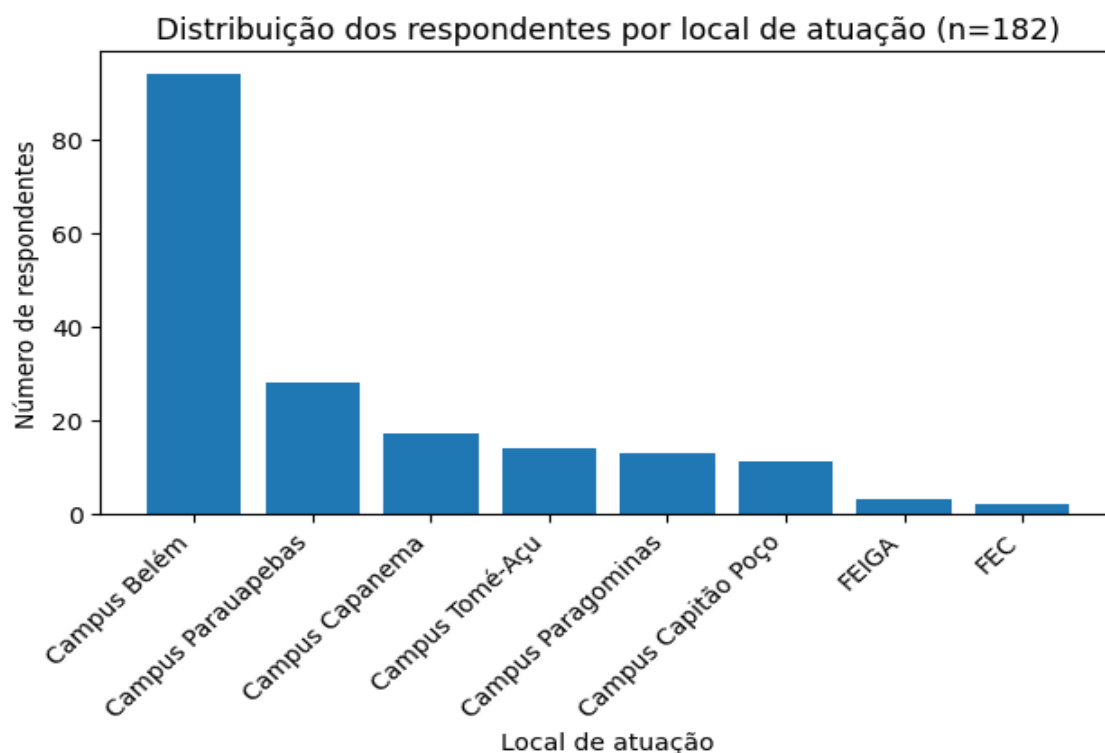
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

10.3.4 Local de atuação

A distribuição dos respondentes por local de atuação, evidenciado na figura 16, denota a abrangência multicampi da pesquisa, contemplando servidores lotados nos diferentes campi da UFRA e nas Fazendas-Escola. Observa-se a predominância do Campus Belém, que concentrou **51,6% ($n = 94$)** das respostas, seguido pelos campi Parauapebas, com **15,4% ($n = 28$)**, Capanema, com **9,3% ($n = 17$)**, Tomé-Açu, com **7,7% ($n = 14$)**, Paragominas, com **7,1% ($n = 13$)**, e Capitão Poço, com **6,0% ($n = 11$)**. As Fazendas-Escola de Igarapé-Açu

(FEIGA) e de Castanhal (FEC) apresentaram participações menores, com **1,6% (n = 3)** e **1,1% (n = 2)**, respectivamente, o que reflete a menor concentração de servidores nesses espaços. Essa distribuição reforça o caráter institucional da amostra e permite analisar a gestão humanizada considerando as especificidades territoriais e organizacionais dos diferentes contextos de atuação da UFRA.

Figura 16. Local de atuação na UFRA (lotação)



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Diante da caracterização do perfil dos respondentes, torna-se possível avançar para a análise e discussão dos resultados empíricos, etapa central desta pesquisa. Pesquisas sobre gestão humanizada apontam que, embora o campo apresente crescimento teórico e cientométrico significativo, ainda há uma lacuna relevante no que se refere a investigações empíricas aplicadas ao contexto do serviço público, especialmente aquelas que operacionalizam conceitos humanizados a partir da percepção dos próprios trabalhadores. Em análise cientométrica anterior, identificou-se a necessidade de pesquisas de campo que articulem teoria e prática institucional, permitindo compreender como os princípios da gestão humanizada e da Teoria do Cuidado Humano se manifestam — ou não — no cotidiano organizacional (Oliveira; Araújo, 2025). Nesse sentido, a análise dos resultados apresentados a seguir responde diretamente a essa lacuna, ao examinar, sob a ótica dos servidores e gestores de uma universidade pública da Amazônia, como dimensões associadas ao cuidado, à empatia,

à justiça organizacional, à escuta e ao sentido do trabalho são percebidas nas práticas de gestão institucional.

10.4. Análise e discussão dos resultados

A análise e discussão dos resultados desta pesquisa estão estruturadas a partir das dez competências da gestão humanizada que fundamentaram a construção do instrumento de coleta de dados, as quais derivam da adaptação dos Processos Caritas da Teoria do Cuidado Humano ao contexto da gestão organizacional. Essas competências — acolher, inspirar, confiar, nutrir, perdoar, aprofundar, equilibrar, cocriar, servir e abrir-se — expressam dimensões éticas, relacionais e existenciais do trabalho, reposicionando o cuidado como eixo estruturante das práticas de gestão. Conforme evidenciado na literatura, a incorporação dessas competências possibilita a construção de ambientes institucionais mais empáticos, seguros e coerentes com a dignidade humana, ao mesmo tempo em que contribui para o fortalecimento do vínculo organizacional, da saúde mental e do sentido do trabalho, especialmente em contextos complexos como o da administração pública. A Figura 17, abaixo, ilustra essas dez competências, que orientam a organização analítica dos resultados apresentados a seguir, permitindo a articulação entre dados empíricos, fundamentos teóricos e o contexto amazônico no qual a pesquisa foi desenvolvida (Oliveira; Araújo, 2025).

Figura 17. Dez competências da gestão humanizada



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), a partir dos conceitos de Watson (2008) e Oliveira e Araújo (2025).

Nesse contexto, os resultados desta pesquisa **foram analisados** a partir do tratamento estatístico dos dados no software *RStudio*, com ênfase na estatística descritiva, incluindo médias, medianas e representação gráfica por meio de *boxplots* e pontos individuais (*jitter*). Essa abordagem possibilitou uma leitura mais robusta, transparente e tecnicamente

consistente das percepções dos servidores acerca das competências da gestão humanizada, evitando interpretações impressionistas ou fundamentadas exclusivamente em percentuais isolados. Os resultados são discutidos à luz da Teoria do Cuidado Humano e da literatura sobre gestão humanizada no serviço público, respeitando rigorosamente as evidências empíricas produzidas pelo tratamento estatístico dos dados.

10.4.1 Tabela das competências

A tabela das competências, apresentada na Tabela 4, a seguir, agrupa as médias, o desvio-padrão e a mediana das afirmativas do questionário, as quais foram avaliadas por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Dessa forma, valores mais elevados indicam maior grau de concordância dos respondentes com as afirmativas analisadas, enquanto valores mais baixos refletem níveis crescentes de discordância. Para a interpretação dos resultados, adotou-se como referência que médias próximas a 3,0 representam posições de neutralidade ou ambivalência; médias entre 3,0 e 3,4 indicam concordância moderada; valores entre 3,5 e 3,9 expressam concordância consistente; e médias iguais ou superiores a 4,0 refletem elevada concordância e maior consolidação das competências analisadas (Likert, 1932).

Tabela 4 – Estatísticas descritivas das competências da gestão humanizada

Competência	Média	Desvio-padrão	Mediana
Abrir-se	3,20	1,14	3,25
Inspirar	3,18	1,27	3,50
Acolher	3,16	1,28	4,00
Equilibrar	2,95	1,34	3,00
Servir	2,92	1,19	3,00
Nutrir	2,74	1,11	2,67
Cocriar	2,70	1,18	3,00
Confiar	2,65	1,17	2,50
Aprofundar	2,59	1,29	2,00
Perdoar	2,28	1,20	2,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas das competências da gestão humanizada, considerando média, desvio-padrão e mediana. A análise descritiva das competências associadas à gestão humanizada revela diferenças significativas na percepção dos servidores quanto às práticas institucionais vivenciadas no cotidiano organizacional. Conforme apresentado na Tabela 4, as competências Abrir-se (média = 3,20; dp = 1,14; mediana = 3,25), Inspirar (média = 3,18; dp = 1,27; mediana = 3,50) e Acolher (média = 3,16; dp = 1,28; mediana = 4,00) obtiveram as maiores médias, indicando uma percepção

relativamente mais favorável dos respondentes quanto à abertura institucional ao diálogo, à capacidade das lideranças de inspirar e às práticas de acolhimento no ambiente de trabalho. As medianas elevadas, especialmente na competência Acolher, sugerem que parte expressiva dos participantes reconhece esforços institucionais alinhados aos princípios do cuidado e da valorização humana.

Em um nível intermediário de percepção situam-se as competências Equilibrar (média = 2,95; dp = 1,34; mediana = 3,00), Servir (média = 2,92; dp = 1,19; mediana = 3,00), Nutrir (média = 2,74; dp = 1,11; mediana = 2,67) e Cocriar (média = 2,70; dp = 1,18; mediana = 3,00). Esses resultados podem indicar que, embora existam iniciativas relacionadas ao equilíbrio nas relações de trabalho, ao apoio às equipes, ao desenvolvimento humano e à participação colaborativa, tais práticas ainda não se encontram plenamente consolidadas de forma homogênea na instituição, o que é reforçado pelos valores moderados de desvio-padrão observados.

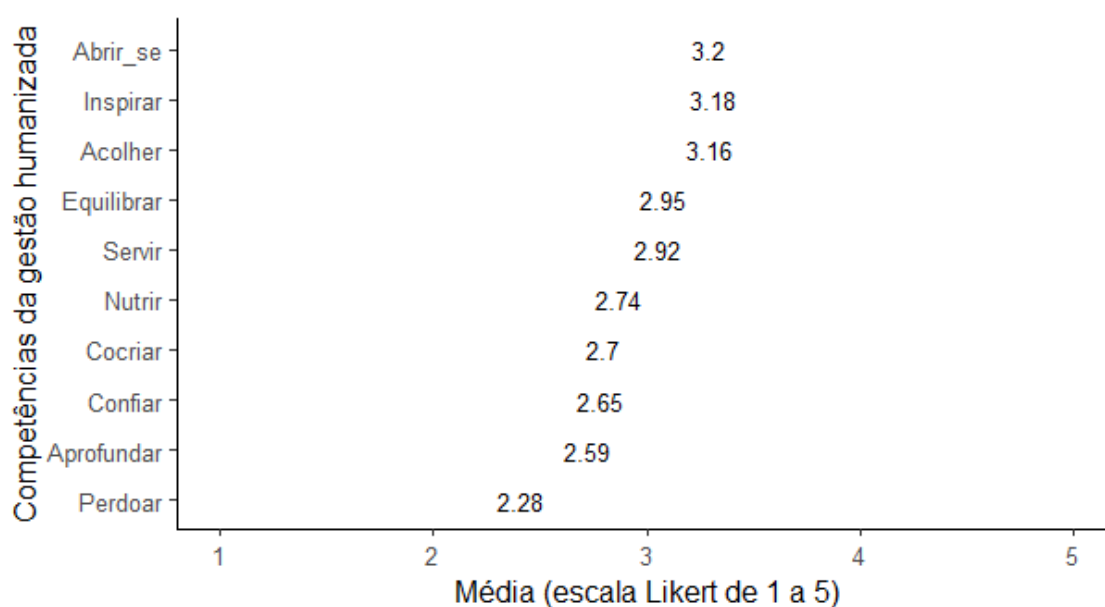
Por outro lado, as competências Confiar (média = 2,65; dp = 1,17; mediana = 2,50), Aprofundar (média = 2,59; dp = 1,29; mediana = 2,00) e Perdoar (média = 2,28; dp = 1,20; mediana = 2,00) apresentaram as menores médias entre as competências analisadas. Esses achados podem evidenciar fragilidades institucionais relacionadas à construção de relações baseadas na confiança, à profundidade do cuidado nas interações humanas e à capacidade organizacional de lidar de forma madura com conflitos, erros e processos de reconciliação. As medianas mais baixas nessas competências reportam que a percepção negativa não se restringe a casos isolados, mas tende a refletir uma experiência compartilhada por parcela significativa dos respondentes.

De forma geral, os resultados indicam que a gestão humanizada na instituição apresenta avanços em dimensões mais perceptíveis aos servidores, como a abertura ao diálogo e a inspiração gerencial, mas ainda enfrenta desafios relevantes em competências de natureza mais profunda e relacional, que demandam maior maturidade institucional, intencionalidade gerencial e fortalecimento do cuidado humano nas práticas cotidianas. Esses achados reforçam a necessidade de estratégias organizacionais que transcendam ações pontuais, promovendo a internalização efetiva dos princípios da gestão humanizada na cultura institucional (Finamor; Silva, 2022).

10.4.2 Média das competências e roda da gestão humanizada

Nesse contexto, a Figura 18 apresenta o recorte das médias das competências da gestão humanizada segundo a percepção dos servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), considerando uma escala *Likert* de cinco pontos, em que valores mais elevados indicam maior concordância com as afirmativas associadas a cada competência. Observa-se que as médias variam entre 2,28 e 3,20, o que revela uma percepção predominantemente intermediária dos servidores quanto à presença das práticas de gestão humanizada na instituição.

Figura 18. Média das competências da Gestão Humanizada



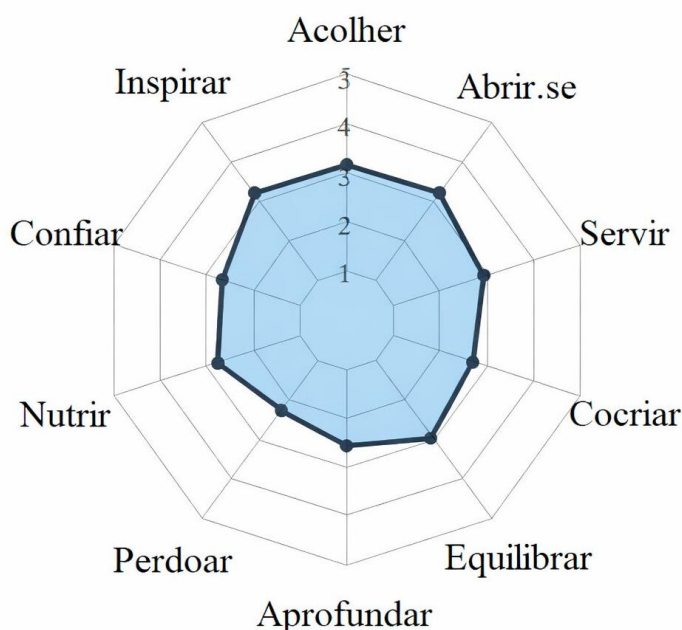
Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

O figura acima evidencia que, embora existam indícios de práticas alinhadas à gestão humanizada, estas ainda se manifestam de forma incipiente ou fragmentada, apontando para a necessidade de fortalecimento institucional dessas competências como estratégia organizacional voltada ao cuidado, ao bem-estar e à valorização humana no contexto do serviço público universitário (Oliveira; Araújo, 2025).

Na Figura 19, apresenta-se a roda da gestão humanizada por meio do gráfico de radar, que permite visualizar de forma integrada a distribuição das médias das dez competências analisadas, evidenciando o grau relativo de consolidação das práticas de gestão humanizada segundo a percepção dos servidores. Observa-se que nenhuma das competências alcança valores próximos ao limite superior da escala *Likert* (1 a 5), concentrando-se

predominantemente em uma faixa intermediária, o que indica a presença de práticas humanizadas ainda em processo de consolidação institucional. Esse padrão sugere que a gestão humanizada não se encontra plenamente internalizada na cultura organizacional, manifestando-se de forma desigual entre suas competências. Tais resultados dialogam com a literatura que aponta que a humanização no trabalho, especialmente no contexto das organizações públicas, enfrenta desafios relacionados à sua efetiva incorporação nas práticas cotidianas de gestão, permanecendo muitas vezes restrita a discursos normativos ou ações pontuais, sem plena institucionalização do cuidado humano. Nesse sentido, pontua-se a necessidade de maior intencionalidade gerencial e de estratégias organizacionais estruturadas para que a gestão humanizada se consolide como princípio orientador da cultura institucional (Santos Filho *et al.*, 2023).

Figura 19. Roda da Gestão Humanizada (Média Escala *Likert*)



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

10.4.3 Análise gráfica e discussão das competências

A análise gráfica das competências da gestão humanizada constitui uma etapa central para a compreensão aprofundada das percepções dos servidores acerca das práticas institucionais de gestão. Para esse fim, foram utilizados gráficos do tipo *boxplot* acompanhados de pontos individuais (*jitter*), os quais permitem visualizar, de forma integrada,

a distribuição das respostas, as medidas de tendência central, a dispersão dos dados e a heterogeneidade das percepções entre os diferentes grupos de respondentes.

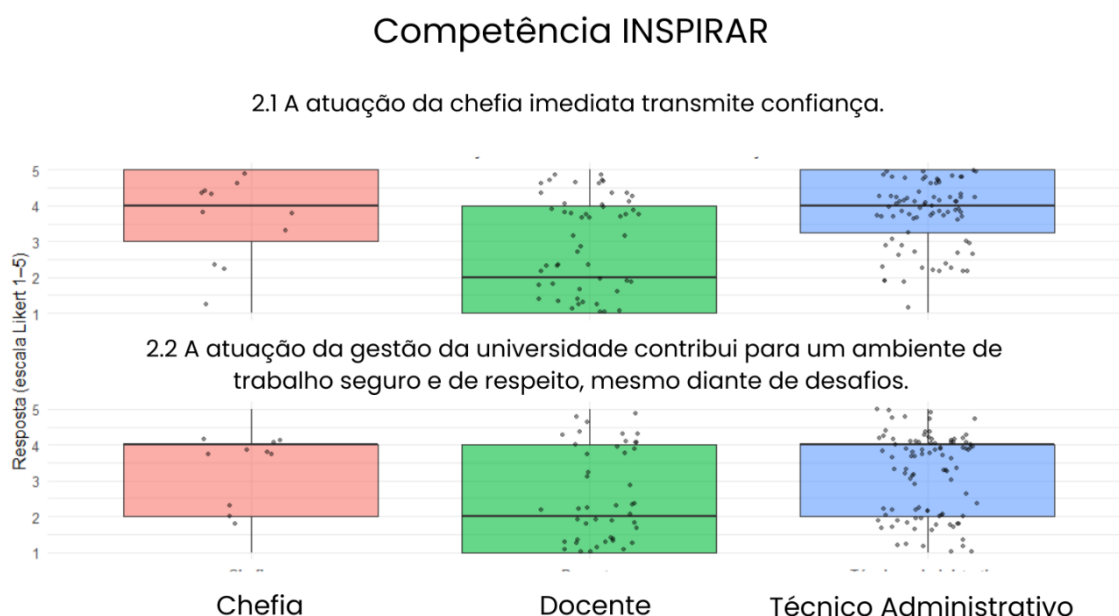
A utilização de *boxplots* mostra-se particularmente adequada em pesquisas organizacionais de natureza perceptiva, uma vez que esse tipo de representação gráfica permite visualizar simultaneamente a mediana, a dispersão dos dados, a amplitude interquartilica e a presença de valores atípicos, favorecendo uma leitura mais crítica e aprofundada das avaliações dos respondentes. Conforme destaca Field, os *boxplots* são instrumentos centrais na análise exploratória de dados, justamente por evidenciarem a variabilidade e a distribuição das respostas, aspectos essenciais quando se analisam fenômenos complexos relacionados às percepções, atitudes e experiências humanas no contexto organizacional (Field, 2009).

Destarte, a análise das competências está organizada segundo a lógica conceitual da gestão humanizada, fundamentada na adaptação dos Processos Caritas da Teoria do Cuidado Humano ao contexto organizacional. Essa estrutura possibilita articular os resultados empíricos com os referenciais teóricos que sustentam a proposta de gestão humanizada. Inicia-se, a seguir, a análise pela competência Acolher.

A figura 20, abaixo, referente à competência **Acolher**, que analisa a afirmativa “*O ambiente de trabalho na instituição acolhe os servidores com empatia e respeito às suas individualidades*”, evidencia diferenças relevantes na percepção entre chefia, docentes e técnico-administrativos. Observa-se que a chefia apresenta mediana mais elevada e menor dispersão das respostas, indicando uma percepção predominantemente positiva e relativamente homogênea quanto às práticas institucionais de acolhimento. Em contraste, os docentes concentram suas respostas em níveis mais baixos da escala *Likert*, com maior dispersão, o que revela uma percepção mais crítica e heterogênea sobre a capacidade da instituição em promover um ambiente empático e respeitoso às individualidades. Os técnico-administrativos situam-se em posição intermediária, com mediana próxima à concordância parcial, porém acompanhada de variação expressiva nas respostas, sugerindo percepções distintas dentro do próprio grupo. De modo geral, o gráfico revela uma assimetria de percepção entre os diferentes níveis organizacionais, especialmente entre chefia e docentes, indicando um possível distanciamento entre o discurso institucional e as experiências vivenciadas no cotidiano de trabalho, o que reforça a necessidade de fortalecimento de práticas de gestão humanizada que assegurem o acolhimento e o cuidado humano de forma efetiva e transversal na instituição. A literatura aponta que ambientes organizacionais que não conseguem assegurar de forma consistente o acolhimento tendem a produzir sentimentos de invisibilidade,

de percepção entre gestão e equipes, sugerindo que os esforços institucionais associados à competência Inspirar são percebidos de forma mais positiva pelos gestores do que pelos servidores, o que aponta para a necessidade de fortalecer práticas de liderança humanizada que promovam confiança, segurança psicológica e coerência entre discurso institucional e vivências cotidianas no ambiente de trabalho. À luz da Teoria do Cuidado Humano, inspirar não se restringe ao discurso motivacional, mas se concretiza na coerência entre valores, decisões e práticas organizacionais (Gunawan *et al.*, 2022).

Figura 21. Competência: inspirar

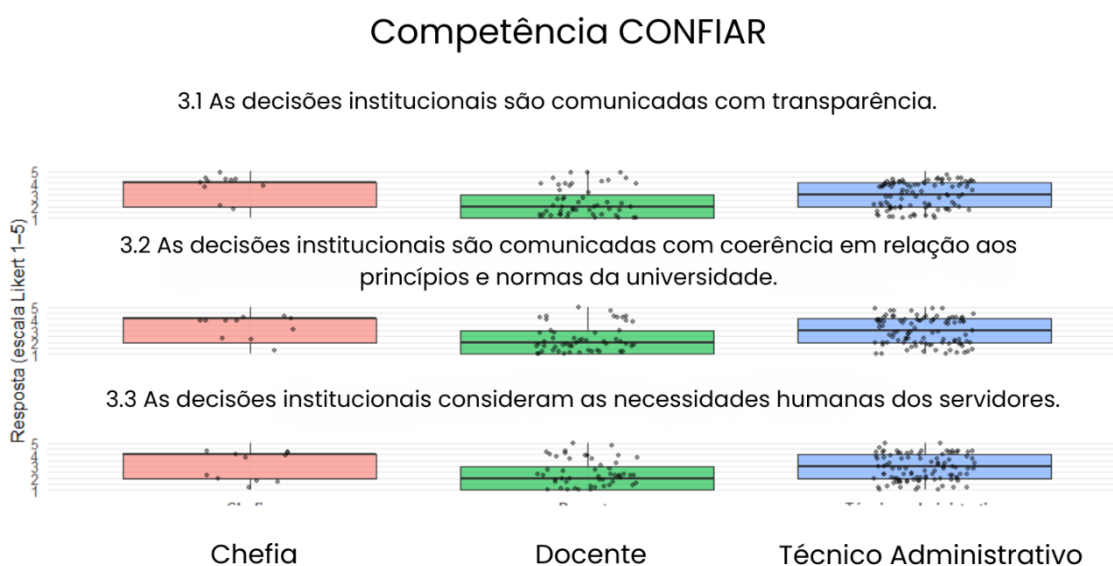


Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

A figura 22 referente à competência **Confiar**, que analisa as afirmativas relacionadas à transparência, coerência e sensibilidade nas decisões institucionais, evidencia diferenças marcantes na percepção entre chefia, docentes e técnico-administrativos. Na afirmativa 3.1, observa-se que a **chefia** apresenta mediana elevada e baixa dispersão, indicando avaliação predominantemente positiva quanto à comunicação transparente das decisões institucionais, enquanto os **docentes** concentram suas respostas em níveis mais baixos da escala *Likert*, com maior dispersão, revelando percepção mais crítica e heterogênea. Os **técnico-administrativos** situam-se em posição intermediária, com mediana próxima à concordância parcial, porém com variabilidade expressiva. Padrão semelhante é observado na afirmativa 3.2, referente à coerência das decisões em relação aos princípios e normas institucionais, na qual a chefia mantém percepção mais favorável, ao passo que docentes e técnico-administrativos demonstram avaliações menos positivas. Na afirmativa 3.3, que trata da consideração das

necessidades humanas dos servidores nas decisões institucionais, repete-se a assimetria de percepção, com a chefia avaliando de forma mais positiva e os demais grupos apontando fragilidades nessa dimensão. De forma integrada, os resultados indicam um distanciamento perceptivo entre os níveis de gestão e as equipes, sugerindo que práticas associadas à competência Confiar ainda não são plenamente reconhecidas no cotidiano organizacional pelos servidores, o que reforça a necessidade de fortalecimento de processos decisórios mais transparentes, coerentes e sensíveis às dimensões humanas, conforme preconiza a gestão humanizada. Conforme destaca a OCDE (2024), a confiança nas instituições públicas está diretamente associada à capacidade de comunicar decisões de forma transparente, consistente e compreensível, sobretudo em contextos complexos, sendo a fragilidade desses elementos um dos principais fatores de erosão da confiança institucional.

Figura 22. Competência: confiar

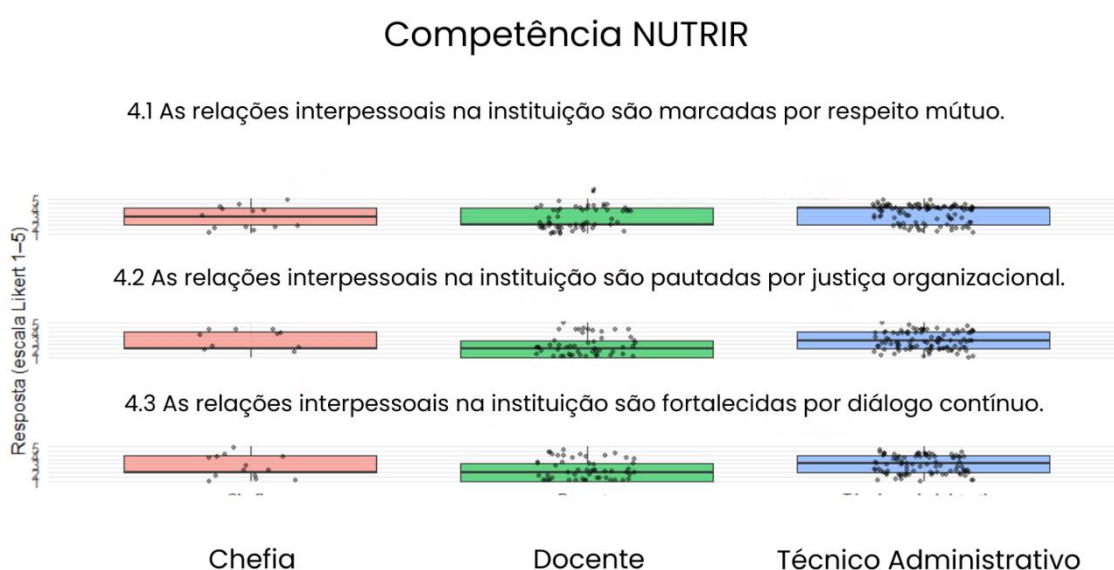


Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

Por sua vez, a figura 23 que se relaciona à competência **Nutrir**, que analisa as afirmativas relacionadas ao respeito mútuo, à justiça organizacional e ao diálogo contínuo nas relações interpessoais, evidencia diferenças consistentes na percepção entre chefia, docentes e técnico-administrativos. Nas afirmativas 4.1, 4.2 e 4.3, observa-se que a **chefia** apresenta medianas mais elevadas e menor dispersão das respostas, indicando avaliação predominantemente positiva quanto à qualidade das relações interpessoais e às práticas institucionais associadas ao cuidado relacional. Em contraste, os **docentes** concentram suas respostas em níveis mais baixos da escala *Likert*, com maior dispersão, especialmente nas dimensões de justiça organizacional e diálogo contínuo, revelando percepção mais crítica e

heterogênea sobre essas práticas no cotidiano institucional. Os **técnico-administrativos** situam-se em posição intermediária, com medianas próximas à concordância parcial, porém acompanhadas de variabilidade expressiva, o que sugere experiências distintas dentro do grupo. De forma articulada, os resultados traduzem uma percepção diferente entre gestão e equipes quanto à competência Nutrir. Ressalta-se que percepções reduzidas de justiça institucional e organizacional estão diretamente associadas à diminuição da confiança institucional, ao enfraquecimento dos vínculos de cooperação e ao aumento de tensões relacionais no ambiente de trabalho, especialmente em organizações marcadas por assimetrias decisórias e contextos de incerteza (OCDE, 2024).

Figura 23. Competência: nutrir



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

Ademais, no que concerne à competência **Perdoar**, ilustrada na figura 24, que analisa as afirmativas relacionadas à oferta de espaços de escuta empática, cuidado relacional e resolução de conflitos nas relações de trabalho, evidencia diferenças expressivas na percepção entre chefia, docentes e técnico-administrativos. Observa-se que a **chefia** apresenta medianas mais elevadas, com concentração das respostas nos níveis de concordância, indicando uma percepção predominantemente positiva quanto à existência de mecanismos institucionais voltados ao cuidado relacional e à mediação de conflitos. Em contraste, os **docentes** apresentam medianas mais baixas e maior dispersão das respostas, concentrando-se entre discordância parcial e neutralidade, o que revela uma percepção mais crítica quanto à efetividade desses espaços no cotidiano institucional. Os **técnico-administrativos** situam-se em posição intermediária, com medianas próximas à concordância parcial, porém

acompanhadas de variabilidade expressiva, sugerindo experiências heterogêneas dentro do grupo. Os resultados sugerem fragilidades na institucionalização de práticas sistemáticas de escuta, acolhimento emocional e resolução de conflitos, especialmente sob a ótica dos servidores, o que reforça a necessidade de fortalecimento de estratégias de gestão humanizada. Esse cenário reforça achados da literatura que apontam que a ausência de espaços formais de escuta e mediação de conflitos compromete relações de confiança, intensifica tensões interpessoais e limita a efetividade de uma gestão orientada pelo cuidado humano. (Yin *et al.*, 2022).

Figura 24. Competência: perdoar

Competência PERDOAR

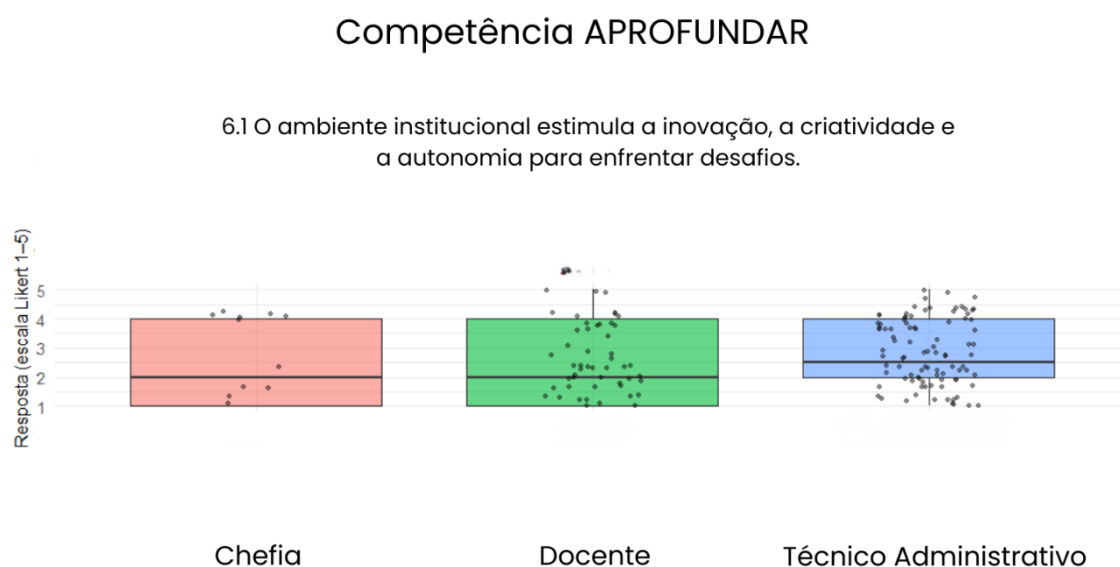


Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

Por conseguinte, a figura 25 que se refere à competência **Aprofundar**, que analisa a afirmativa “*O ambiente institucional estimula a inovação, a criatividade e a autonomia para enfrentar desafios*”, evidencia diferenças relevantes na percepção entre chefia, docentes e técnico-administrativos. Observa-se que a **chefia** apresenta mediana mais elevada, concentrada nos níveis de concordância, com menor dispersão das respostas, indicando uma avaliação predominantemente positiva quanto à capacidade institucional de estimular inovação e autonomia no enfrentamento dos desafios organizacionais. Em contraste, os **docentes** concentram suas respostas em níveis mais baixos da escala *Likert*, com maior dispersão, revelando uma percepção mais crítica e heterogênea sobre o estímulo à criatividade e à autonomia no cotidiano institucional. Os **técnico-administrativos** situam-se em posição intermediária, com mediana próxima à neutralidade ou à concordância parcial, acompanhada

de variabilidade expressiva, sugerindo experiências distintas dentro do grupo. De forma integrada, novamente os resultados apontam uma assimetria de percepção entre gestão e equipes. Cabe salientar que estilos cooperativos de gestão de conflitos adotados pela liderança contribuem para relações de trabalho mais colaborativas e favorecem o desempenho inovador das equipes, ao passo que contextos organizacionais que estimulam práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação fortalecem o aprofundamento da atuação profissional dos servidores frente às exigências contemporâneas das organizações públicas (Yin *et al.*, 2022; Montenegro *et al.*, 2021).

Figura 25. Competência: aprofundar

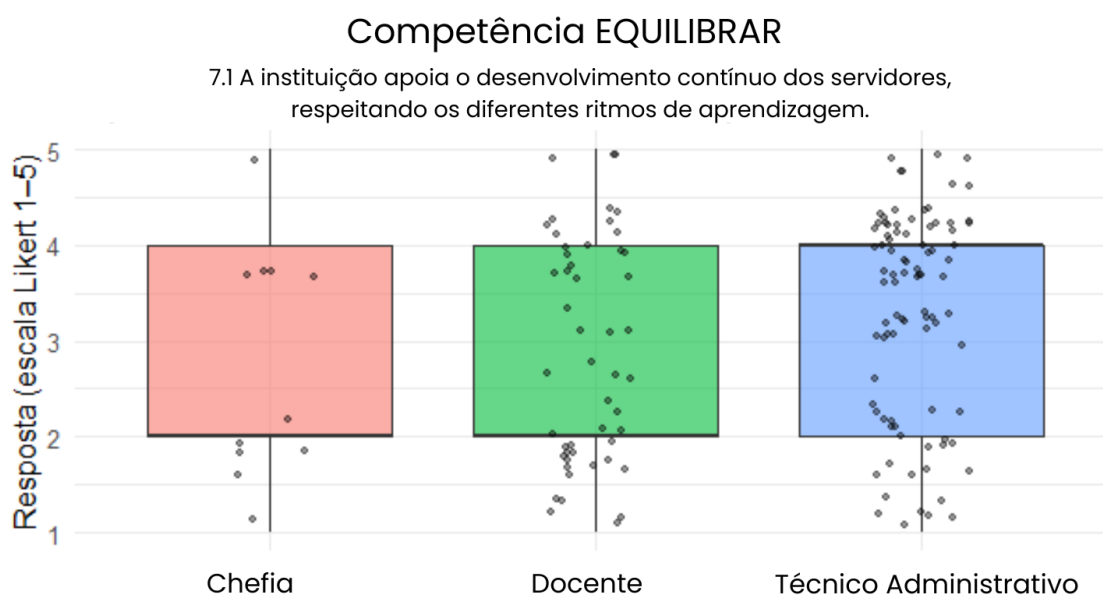


Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do software RStudio.

A análise da competência **Equilibrar**, evidenciada na figura 26 e representada pela afirmativa “*A instituição apoia o desenvolvimento contínuo dos servidores, respeitando os diferentes ritmos de aprendizagem*”, aponta diferenças relevantes na percepção entre os grupos de respondentes. Observa-se que os **técnico-administrativos** apresentam tendência de concordância mais elevada, com mediana situada nos níveis superiores da escala *Likert*, indicando percepção relativamente mais positiva quanto ao apoio institucional ao desenvolvimento profissional. Entre as **chefias**, a distribuição das respostas também se concentra em níveis de concordância, embora com maior dispersão, sugerindo reconhecimento do tema, mas com percepção menos homogênea. Em contrapartida, os **docentes** demonstram avaliação mais crítica, com mediana posicionada em níveis intermediários e presença significativa de respostas associadas à discordância, o que aponta

fragilidades na forma como o desenvolvimento contínuo e os diferentes ritmos de aprendizagem são percebidos por esse grupo. Esses achados sugerem desafios na promoção de políticas sistemáticas de formação contínua que considerem os diferentes ritmos de aprendizagem, aspecto fundamental para o equilíbrio entre desempenho institucional, qualidade dos serviços e valorização das pessoas, conforme apontado pela literatura sobre capacitação e desenvolvimento no contexto organizacional (Lima *et al.*, 2023).

Figura 26. Competência: equilibrar

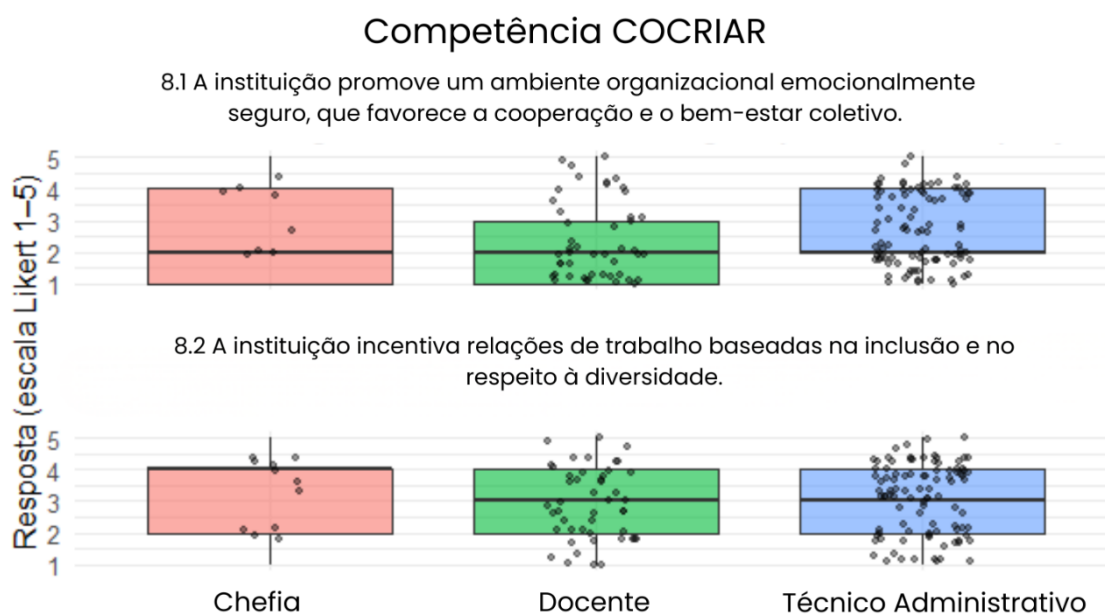


Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

A análise da competência **Cocriar**, contemplada na figura 27, que trazem as afirmativas relacionadas à promoção de um ambiente organizacional emocionalmente seguro, à cooperação, ao bem-estar coletivo e ao incentivo a relações de trabalho baseadas na inclusão e no respeito à diversidade, evidencia diferenças significativas na percepção entre chefia, docentes e técnico-administrativos. Observa-se que a **chefia** apresenta medianas mais elevadas e menor dispersão das respostas nas duas afirmativas, indicando percepção predominantemente positiva quanto à existência de práticas institucionais voltadas à cooperação, à segurança emocional e à valorização da diversidade. Os **técnico-administrativos** situam-se em posição intermediária, com medianas próximas à concordância parcial, porém acompanhadas de variabilidade expressiva, sugerindo experiências distintas quanto à efetividade dessas práticas no cotidiano de trabalho. Em contraste, os **docentes** concentram suas respostas em níveis mais baixos da escala *Likert*, com maior dispersão, especialmente no que se refere à segurança emocional e à inclusão, revelando percepção mais

crítica sobre a capacidade institucional de fomentar ambientes colaborativos e inclusivos. Esse cenário sugere que práticas e discursos institucionais podem não estar sendo plenamente incorporados ou vivenciados de forma homogênea no ambiente de trabalho, reforçando tensões entre políticas formais e sua efetiva aplicação no cotidiano organizacional, o que compromete a consolidação de ambientes verdadeiramente inclusivos, cooperativos e percebidos como legítimos pelos trabalhadores (Santos *et al.*, 2025).

Figura 27. Competência: cocriar

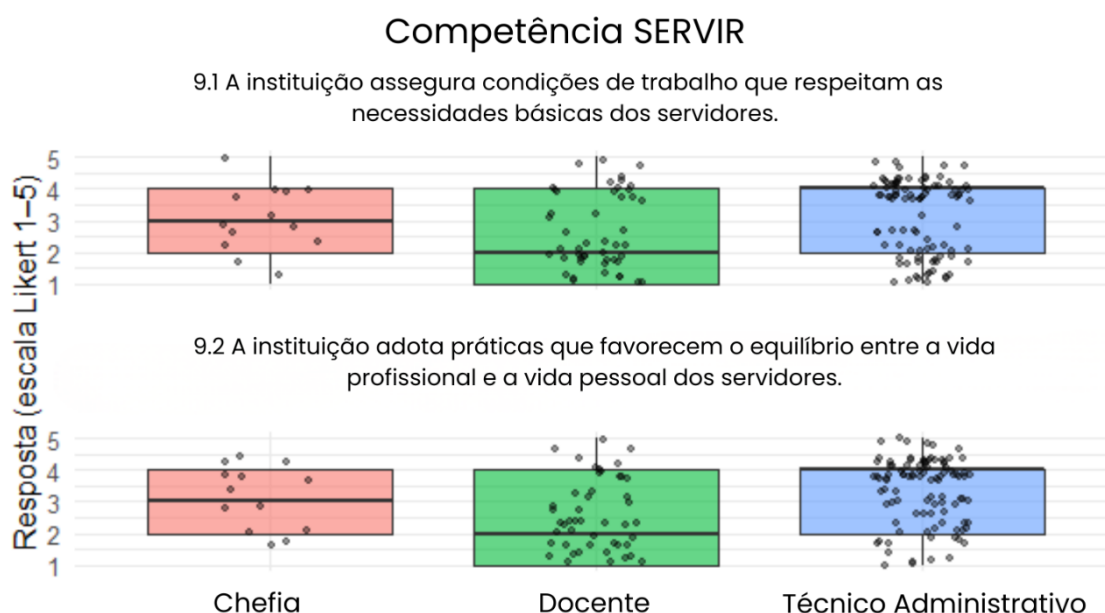


Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

A competência **Servir**, associada à figura 28, está relacionada à garantia de condições dignas de trabalho, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à atenção às necessidades básicas dos servidores, apresenta uma percepção moderada e heterogênea entre os grupos analisados. As medianas situam-se entre os níveis de discordância parcial e neutralidade, indicando que as práticas institucionais associadas ao servir são percebidas como presentes, porém ainda inconsistentes e insuficientemente consolidadas no cotidiano organizacional. Observa-se que o grupo das **chefias** tende a avaliar essas práticas de forma mais favorável e homogênea, enquanto os **docentes** concentram suas respostas em níveis mais baixos da escala *Likert*, revelando uma percepção mais crítica e relativamente consensual quanto à efetividade institucional no atendimento às necessidades básicas e ao equilíbrio trabalho–vida pessoal. Já os **técnico-administrativos** apresentam maior dispersão das respostas, com coexistência de avaliações positivas e negativas, evidenciando experiências distintas dentro do próprio grupo. À luz da Lei nº 14.681/2023, que estabelece a promoção da saúde integral, do equilíbrio entre vida profissional e pessoal e de ambientes de trabalho sustentáveis como princípios da Política

de Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho, os dados indicam lacunas entre o marco normativo e sua efetiva materialização institucional, reforçando a necessidade de fortalecimento contínuo de políticas e práticas de cuidado voltadas ao atendimento das necessidades básicas dos servidores (Brasil, 2023).

Figura 28. Competência: servir

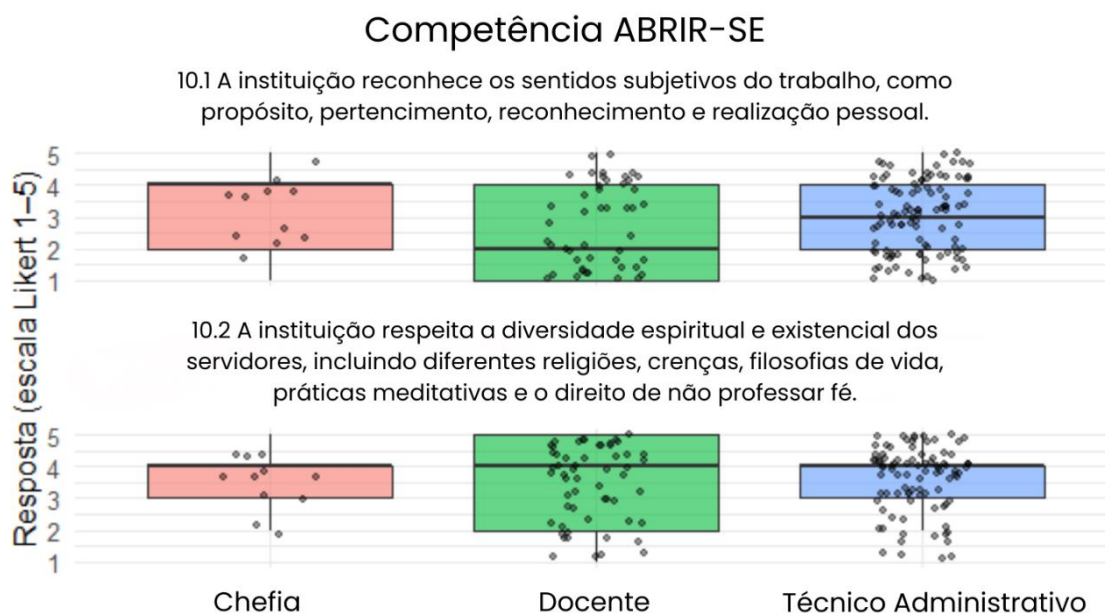


Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

Por fim, a competência **Abrir-se**, indicada na figura 29, está relacionada ao reconhecimento do trabalho como fonte de sentido, ao respeito à diversidade espiritual e existencial e à valorização da subjetividade no ambiente organizacional, apresenta uma percepção moderada e heterogênea entre os grupos analisados. As medianas situam-se predominantemente nos níveis de neutralidade e concordância parcial, indicando que, embora existam sinais de abertura institucional ao diálogo, à diversidade e ao reconhecimento do sentido do trabalho, tais práticas ainda não se encontram plenamente consolidadas de forma sistemática. Observa-se que o grupo das **chefias** tende a avaliar essa competência de maneira mais positiva e homogênea, enquanto **docentes** e **técnico-administrativos** apresentam maior dispersão das respostas, revelando experiências distintas e, em alguns casos, avaliações mais cautelosas. Em especial, os docentes demonstram maior sensibilidade crítica quanto ao reconhecimento do sentido do trabalho, ao passo que o respeito à diversidade espiritual e existencial é percebido de forma mais favorável. De modo geral, os resultados indicam que a competência **Abrir-se** ainda carece de políticas e práticas de gestão alinhadas aos princípios da gestão humanizada. Conforme discutem Oliveira e Dias (2021), o ambiente de trabalho

deve assegurar a convivência plural e o respeito às convicções individuais, evitando práticas institucionais que, ainda que de forma velada, restrinjam a liberdade de consciência dos trabalhadores.

Figura 29. Competência: abrir-se



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa e apoio do *software RStudio*.

10.4.6.1 Aspectos da gestão que contribuem para um ambiente de trabalho humanizado

As respostas à questão aberta 11, refletidas na figura 30, indicam que os servidores associam a construção de um ambiente de trabalho humanizado, predominantemente, à práticas de gestão centradas nas relações interpessoais, no respeito mútuo e na qualidade do diálogo institucional. A nuvem de palavras evidencia a centralidade dos termos *gestão*, *ambiente*, *servidores*, *respeito* e *humanizado*, revelando que a percepção de humanização está diretamente vinculada à forma como a gestão se relaciona com as pessoas e organiza o cotidiano de trabalho. Destacam-se ainda expressões como *escuta*, *diálogo*, *empatia*, *comunicação*, *valorização* e *participação*, indicando que os servidores compreendem a gestão humanizada menos como um conjunto de normas formais e mais como uma experiência vivida no dia a dia, marcada por práticas de acolhimento, transparência e reconhecimento. Essa percepção converge com a literatura sobre gestão humanizada, que enfatiza a centralidade do cuidado relacional, da escuta ativa e da valorização da dignidade humana como fundamentos para a construção de ambientes organizacionais éticos, colaborativos e promotores de bem-estar no trabalho (Oliveira; Araújo, 2025; Gunawan *et al.*, 2022).

materialização — ou negação — da gestão humanizada (Oliveira; Araújo, 2025; Finamor; Silva, 2022).

Entre os aspectos percebidos de forma mais favorável, destacam-se as competências Abrir-se, Inspirar e Acolher, sobretudo no reconhecimento das individualidades, na valorização subjetiva do trabalho e, em determinados contextos, na relação com a chefia imediata e no respeito à diversidade existencial e espiritual. Entretanto, os próprios padrões de dispersão observados nos gráficos indicam que tais práticas não se configuram como experiências homogêneas, sugerindo a existência de ilhas de humanização sustentadas mais por posturas individuais, estilos de liderança ou contextos específicos do que por políticas institucionais consolidadas. A análise qualitativa corrobora esse achado ao evidenciar a recorrência de termos como respeito, empatia, diálogo e valorização nas narrativas dos participantes, indicando que o cuidado humano é reconhecido sobretudo quando efetivamente vivenciado nas interações cotidianas.

Por outro lado, os resultados revelam fragilidades expressivas nas competências Confiar, Nutrir, Perdoar, Aprofundar e Cocriar, particularmente no que se refere à transparência e coerência das decisões institucionais, à justiça organizacional, à inexistência de espaços estruturados de escuta empática e mediação de conflitos, ao estímulo à inovação e à construção de ambientes emocionalmente seguros. Os níveis elevados de discordância e as medianas mais baixas nessas dimensões evidenciam um descompasso entre valores institucionais declarados e práticas efetivamente percebidas, o que tende a fragilizar a confiança organizacional, intensificar o desgaste relacional e comprometer o sentimento de pertencimento dos servidores, conforme apontado pela literatura sobre gestão humanizada (Santos Filho *et al.*, 2023).

Um achado central do estudo diz respeito à fragilidade do diálogo institucional como elemento estruturante da percepção de desumanização. Tanto os dados quantitativos quanto os qualitativos convergem ao indicar que a ausência de comunicação transparente, a centralização das decisões e a limitação de espaços formais de escuta constituem entraves recorrentes à construção de um ambiente organizacional humanizado. Esses resultados reforçam que a humanização não pode permanecer restrita à iniciativas isoladas ou dependentes de estilos individuais de liderança, demandando sua institucionalização por meio de políticas claras, fluxos decisórios transparentes, espaços permanentes de diálogo e processos formativos voltados ao desenvolvimento de competências humanizadas na gestão (Cavalcante; Marcelino, 2024).

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao operacionalizar empiricamente a Teoria do Cuidado Humano no campo da gestão pública, ampliando sua aplicabilidade para além do setor da saúde e consolidando a gestão humanizada como abordagem estratégica para a compreensão das relações de trabalho no serviço público (Gunawan *et al.*, 2022). No plano prático, os achados oferecem subsídios relevantes para o aprimoramento das políticas institucionais de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à promoção do diálogo, da justiça organizacional, da escuta empática, do desenvolvimento contínuo e do bem-estar no trabalho. Como limitações, destacam-se a adoção de amostragem por conveniência e o recorte institucional específico, sugerindo-se, para pesquisas futuras, estudos comparativos interinstitucionais e aprofundamentos qualitativos, como entrevistas com gestores e servidores. Em síntese, os resultados indicam que a gestão humanizada, fundamentada no cuidado humano, constitui um caminho promissor, porém ainda em processo de construção, exigindo avanços institucionais consistentes para transformar princípios éticos em práticas organizacionais efetivas, contínuas e sustentáveis.

11. CONCLUSÕES DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação teve como objetivo analisar a gestão humanizada como estratégia organizacional para enfrentar os desafios da gestão de pessoas em uma universidade pública da Amazônia, articulando fundamentos teóricos, análise institucional e a percepção dos servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). A investigação foi estruturada em três capítulos complementares, em formato de artigo científico que, de forma integrada, permitiram compreender a gestão humanizada não apenas como um discurso normativo ou conceitual, mas como uma abordagem com potencial estratégico para promover cuidado, bem-estar e transformação institucional.

O primeiro capítulo evidenciou, por meio da análise cientométrica, que a produção científica sobre gestão humanizada é recente e ainda em processo de consolidação, especialmente quando comparada à maturidade teórica da *Human Caring Theory*, desenvolvida por Jean Watson. Os resultados revelaram convergências conceituais importantes entre ambas as abordagens, sobretudo no que se refere à centralidade do ser humano, à valorização da empatia, da dignidade e das relações éticas no ambiente organizacional. Ao mesmo tempo, a análise apontou uma lacuna teórica relevante: a escassa integração explícita entre a gestão humanizada e a teoria do cuidado humano no campo da administração, indicando a necessidade de estudos interdisciplinares que aprofundem essa articulação (Watson, 2008; Gunawan *et al.*, 2022; Oliveira; Araújo, 2025). Essa lacuna fundamentou conceitualmente os capítulos seguintes e reforçou a proposta desta pesquisa.

O segundo capítulo, por sua vez, aprofundou a análise do contexto institucional, ao examinar o fenômeno do adoecimento mental no serviço público, com foco nos afastamentos por transtornos mentais ocorridos na UFRA e sua relação com práticas de assédio moral. A análise documental e dos dados institucionais evidenciou que o adoecimento mental não pode ser compreendido como um fenômeno individual ou isolado, mas como resultado de condições organizacionais, práticas gerenciais fragilizadas e ambientes de trabalho marcados por tensões, pressões e déficits de diálogo institucional. À luz de normativos federais recentes, como o Decreto nº 12.122/2024, observou-se que a gestão humanizada emerge como diretriz institucional e estratégia de enfrentamento, alinhando-se às políticas públicas voltadas à prevenção da violência, à promoção da saúde mental e à valorização dos servidores (Brasil, 2024). Esse capítulo reforçou a dimensão ética e política da gestão humanizada, conectando-a diretamente aos desafios contemporâneos de gestão de pessoas da administração pública.

O terceiro capítulo, por conseguinte, trouxe a perspectiva empírica dos sujeitos organizacionais, ao analisar a percepção de gestores, técnicos-administrativos e docentes da UFRA sobre as práticas de gestão humanizada na instituição. Os resultados da pesquisa de campo evidenciaram percepções heterogêneas, revelando tanto avanços pontuais quanto fragilidades significativas na vivência cotidiana da gestão humanizada. A análise quantitativa indicou níveis elevados de discordância em competências associadas ao diálogo, à participação, à autonomia e ao reconhecimento, enquanto a análise qualitativa, baseada na análise temática, revelou núcleos de sentido relacionados à centralização das decisões, à fragilidade da escuta institucional e à distância entre o discurso normativo e as práticas efetivas de gestão. Esses achados corroboram a literatura que aponta que a humanização da gestão se concretiza nas interações cotidianas e não apenas em documentos formais ou iniciativas isoladas (Cortez; Veiga; Zerbini, 2019).

A integração dos três capítulos permite afirmar que a gestão humanizada, quando compreendida de forma sistêmica e aplicada de maneira coerente, apresenta potencial estratégico para transformar as relações de trabalho no serviço público. O diálogo entre a *Human Caring Theory*, a análise institucional e a percepção dos servidores evidenciam que o cuidado, a empatia e a valorização humana não constituem elementos acessórios da gestão, mas fundamentos essenciais para a promoção da saúde mental, do engajamento e da sustentabilidade organizacional. No contexto amazônico, marcado por desafios logísticos, estruturais e socioculturais específicos, a adoção de práticas de gestão humanizada mostra-se ainda mais relevante, ao exigir sensibilidade às realidades locais e às necessidades concretas dos trabalhadores (Gomes *et al.*, 2025; Oliveira *et al.*, 2020).

Como contribuições teóricas, esta dissertação avança ao articular a gestão humanizada com a Teoria do Cuidado Humano, propondo uma aproximação ainda pouco explorada no campo da administração pública. Essa integração pode ampliar o repertório conceitual da gestão de pessoas, incorporando dimensões éticas, relacionais e existenciais que enriquecem a compreensão das organizações públicas como espaços de cuidado e produção de sentido. No plano metodológico, a adoção de uma abordagem mista, com triangulação entre cientometria, pesquisa documental e pesquisa de campo, fortalece a robustez analítica do estudo e pode oferecer um modelo replicável para investigações futuras em contextos similares. Do ponto de vista prático, os resultados subsidiam gestores e formuladores de políticas institucionais na implementação de ações voltadas à promoção do bem-estar, à prevenção do adoecimento mental e à consolidação de práticas de gestão mais humanizadas.

Por fim, reconhecem-se como limitações do estudo o recorte institucional específico e a utilização de amostragem não probabilística, o que não permite generalizações estatísticas para outras instituições. Contudo, tais limitações não comprometem a validade analítica da pesquisa, considerando seu caráter exploratório e o rigor metodológico adotado. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo empírico, incluindo estudos comparativos entre diferentes universidades públicas, e a aplicação de instrumentos de avaliação da gestão humanizada em contextos distintos, como entrevista com gestores. Sugere-se, ainda, o aprofundamento da operacionalização dos processos caritas de Jean Watson no campo da gestão pública, explorando sua aplicação como ferramenta de desenvolvimento de lideranças e de fortalecimento da cultura organizacional.

Portanto, conclui-se que a gestão humanizada se apresenta como uma estratégia organizacional alternativa para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão de pessoas no serviço público. Ao integrar cuidado, ética e gestão, essa abordagem contribui para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, justos e alinhados às demandas humanas e institucionais da administração pública contemporânea.

REFERÊNCIAS

AFONSO, S. R. *et al.* Q. Análise crítica da produção científica sobre a Teoria do Cuidado Humano de Jean Watson. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, [s. l.], v. 77, n. 2, p. 1-11, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2023-0231pt>. Acesso em: 08 jan. 2026.

ALMEIDA, R. H. C. Processo administrativo disciplinar (PAD) como fonte de assédio moral no serviço público. *In: XXVII Congresso Internacional do CLAD sobre Reforma do Estado e da Administração Pública*. Assunção, Paraguai, 2024. Disponível em: <https://clad.org/wp-content/themes/clad/pendrives/pendrive-congreso-XXIX/pdfs/almeirut.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2026.

ARAÚJO, J. C. O. **Governança pública na COVID-19: medidas contingenciais nos governos subnacionais na América Latina**. 2023. 182 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/52047/1/TESE%20%20Jamille%20Carla%20Oliveira%20Araujo.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BAGGIO, D. K.; SAUSEN, J. F. C. L.; LOPES, L. F. D. Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [s. l.], v. 11, p. 160–181, 2021. DOI: [10.24302/drd.v11.3747](https://doi.org/10.24302/drd.v11.3747). Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/3747>. Acesso em: 8 jan. 2026.

BARATA, A.; FERREIRA, A. I.; SILVA, S. A. Mobbing: A characterization in Portuguese workers and its sociodemographic correlates. **Current Psychology**, [s. l.], v. 43, p. 36440 - 36449, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06966-7>. Acesso em: 8 jan. 2026.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2026.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Presidência da República, 28 ago 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em 10 mai. 2025.

BRASIL. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Presidência da República, 29 abr. 2009. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm. Acesso em: 10 mai. 2025.

BRASIL. Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024: Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Presidência da República, 30 jul. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm. Acesso em: 10 mai. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14681.htm. Acesso em: 9 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Manual da Sala360°**. Elaborado pela Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES). Publicado em 19 set. 2023; atualizado em 06 fev. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/transformagov/sala360/manual>. Acesso em: 10 jan. 2026

BRASIL. Portaria nº 21.224, de 23 de setembro de 2020. Institui o Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas - LA-BORA! gov no âmbito da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Brasília, DF Imprensa Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Presidência da República, 23 set. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-21.224-de-23-de-setembro-de-2020-279261311>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Cap 57: Brasil e grandes regiões**. Quantidade de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo, segundo os 200 códigos da Classificação Internacional de Doenças – CID-10 mais incidentes no Brasil - 2021. 18 nov. 2021. Disponível em: [57.2 - Quantidade de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo, segundo os 200 códigos da Classificação Internacional de Doenças - CID-10 mais incidentes, no Brasil](#). Acesso em: 8 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Cap 57: Brasil e grandes regiões**. Quantidade de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo, segundo os 200 códigos da Classificação Internacional de Doenças – CID-10 mais incidentes no Brasil – 2023, 2024. Disponível em: [57.3 - Quantidade de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo, segundo os 200 códigos da Classificação Internacional de Doenças - CID-10 mais incidentes, no Brasil - 2023 — Ministério da Previdência Social](#).

BRASIL. Ministério Público do Trabalho, 8ª Região. **Portaria nº 1013.2022**, 2022. Disponível em <https://www.prt8.mpt.mp.br/component/mpt/?view=portariasic>. Acesso em: 8 jan. 2026.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho, 8ª Região. **Portaria nº 77.2023**, 2023. Disponível em <https://www.prt8.mpt.mp.br/component/mpt/?view=portariasic>. Acesso em: 8 jan. 2026.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho, 8ª Região. **Recomendação nº 57843.2023**, 2023. Disponível em <https://www.prt8.mpt.mp.br/servicos/recomendacoes>. Acesso em: 8 jan. 2026.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho, 8ª Região. **Portaria nº 104.2024**, 2024. Disponível em <https://www.prt8.mpt.mp.br/component/mpt/?view=portariasic>. Acesso em: 8 jan. 2026.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho, 8ª Região. **Termo de Ajuste de Conduta nº 000171.2025, referente ao procedimento 002171.2023.08.000-1**, 2025. Disponível em <https://www.prt8.mpt.mp.br/servicos/termos-de-ajuste-de-conduta>. Acesso em: 8 jan. 2026.

BREWER, B. B.; ANDERSON, J.; WATSON, J. Evaluating changes in caring behaviors of Caritas coaches pre and post the Caritas Coach Education Program. **Journal of Nursing Administration**, [s. l.], v.50, n.2, p. 85–89, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000846>. Acesso em: 28 ago. 2024.

CANÇADO, V. L.; MUYLDER, C. F. DE; NAVES, M. L. A. A. Diagnóstico do Assédio Moral no Trabalho e suas Consequências para a Saúde do Trabalhador. **Revista Gestão & Conexões**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 24.49, 2024. DOI: [10.47456/regec.2317-5087.2024.13.2.42833.24.49](https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.2.42833.24.49). Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/42833>. Acesso em: 8 jan. 2026.

CARDOSO, D. S.; FOSSATTI, P.; DE SOUZA, R. V. Gestão universitária e as práticas humanizadas: perspectivas para os desafios contemporâneos : Gestión universitaria y prácticas humanizadas: perspectivas de desafíos contemporâneos. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 8, n. 12, p. 79821–79840, 2022. DOI: [10.34117/bjdv8n12-201](https://doi.org/10.34117/bjdv8n12-201). Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/55534>. Acesso em: 9 jan. 2026.

CARMO, K. A era da humanização do trabalho. **Revista Administrador Profissional - ADM**, SP, 2020. Disponível em: <https://crasp.gov.br/admpro/site/materias-em-destaque/a-era-da-humanizacao-do-trabalho>. Acesso em: 09 de set. 2024.

CARNEIRO, C. S. Interface da política de humanização e a teoria de Watson. **Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem**, [s. l.], v. 13, n. 41, p. 883–889, 2023. DOI: [10.24276/rrecien2023.13.41.883-889](https://doi.org/10.24276/rrecien2023.13.41.883-889). Disponível em: <https://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/view/806>. Acesso em: 8 jan. 2026.

CASTAÑO, A. M. *et al.* Are there gender differences between skills and job performance in public management positions? **Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 119–129, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5093/jwop2024a10>. Acesso em: 7 jan. 2026.

CATALDO, I.; NOVOTNY, D.; CAROLLO, A.; ESPOSITO, G. Mental health in the post-lockdown scenario: a scientometric investigation of the main thematic trends of research.

International Journal of Environmental Research and Public Health, [s. l.], v. 20, n. 13, p. 6310, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph20136310>. Acesso em: 8 jan. 2026.

CAVALCANTE, E. A. F.; MARCELINO, K. F. A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, [s. l.], v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/36841>. Acesso em: 9 jan. 2026.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 116.

CHOI, S. Y.; PENG, Y. Humanized management? Capital and migrant labour in a time of labour shortage in South China. **Human Relations**, [s. l.], v. 68, n. 2, 2014, p. 287-304. Disponível em: <https://doi-org.ez4.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0018726714541162>. Acesso em: 8 fev. 2025.

COCHRAN, W. G. **Sampling techniques**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1977.

CORTEZ, P. A.; VEIGA, H. M. DA S.; ZERBINI, T. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trab. educ. saúde**, [s. l.], v. 17, n. 3, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215>. Acesso em: 8 jan. 2026.

COSTA, T. C.; FLORES BATTISTELLA, L.; KOCOUREK, S. A caracterização do assédio moral: perspectivas de regulamentação jurídica no âmbito do serviço público federal: the characterization of moral harassment: prospects of legal regulation within the federal public service. **Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil**, v. 11, n. 1, p. 79–91, 2022. DOI: 10.33362/visao.v11i1.2479. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2479>. Acesso em: 8 jan. 2026.

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

CURCIO, F. *et al.* Identifying and exploring Jean Watson's Theory of Human Caring in nursing approaches for patients with psychoactive substance dependence in medical and surgical acute wards. **Nursing Reports**, Basel, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 2179–2191, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/nursrep14030162>. Acesso em: 8 jan. 2026.

DAS, R. K. Visualizing the knowledge structure and evolution of entropy: a scientometric analysis. **Science & Technology Libraries**, [s.l.], v. 42, n. 3, p. 308–322, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0194262X.2022.2151061>. Acesso em: 8 jan. 2026.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FAJARDO ZAPATA, A. Acoso laboral al personal de enfermería en Bogotá. **Revista Cubana de Salud y Trabajo**, [s.l.], v. 25, n.2, 2024. Disponível em: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/485/594>. Acesso em: 8 jan. 2026.

- FINAMOR, M. S.; SILVA, D. J. S. A importância e urgência da humanização nas organizações. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 46, 2022, on-line. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/63d5fb54a858dd033fe90e6e4a74b0f0.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2026.
- FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. 3. ed. London: Sage Publications, 2009.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2013.
- GARNIER, T. Case studies in humanised management: The Kalamazoo Workers Alliance. **Industrial and Commercial Training**, Bradford, [s.l.], v. 8, n. 7, p. 260–264, 1976. Disponível em: <https://doi-org.ez4.periodicos.capes.gov.br/10.1108/eb003552>. Acesso em: 7 jan. 2025.
- GARMENDIA, P. *et al.* Social support and its impact on job satisfaction and emotional exhaustion. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education**, [s.l.], v. 13, n. 12, p. 2827–2840, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ejihpe13120195>. Acesso em: 7 jan. 2026.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, I. S. *et al.* Assistência Farmacêutica em municípios paraenses: um estudo avaliativo considerando o contexto amazônico. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, [s.l.], v. 49, n. 145, e9812, abr./jun. 2025. DOI: 10.1590/2358-289820251459812P. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2358-289820251459812P>. Acesso em: 8 jan. 2026.
- GREENHALGH, T.; PEACOCK, R. Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: audit of primary sources. **BMJ**, [s.l.], v.331, n.7524, p. 1064–1065, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.38636.593461.68>. Acesso em: 8 jan. 2026.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. *In: N. K.*
- DENZIN, N. K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.
- GUNAWAN, J. *et al.* Nursing administration: Watson's theory of human caring. **Nursing Science Quarterly**, [s.l.], v. 35, n. 2, p. 235–243, abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/08943184211070582>. Acesso em: 8 jan. 2026.
- HAZARIKA, R.; SUDHIER, K. G. Mapping open access publishing trends in central universities of North East India: a scientometric approach. **Science & Technology Libraries**, [s.l.], v. 35, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0194262X.2024.2416952>. Acesso em: 8 fev. 2025.

HIRIGOYEN, M.F. **Assédio moral**: A violência perversa no cotidiano. 17. ed. [s.l.]: Bertrand Brasil, 2019.

HUANG, J. Humanized management of college students based on machine perspective and intelligent monitoring system. **Advances in Multimedia**, [s.l.], v. 2022, article ID 7288871, Special Issue: Advanced Pattern Recognition Systems for Multimedia Data, p. 1–10, Sept. 6, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1155/2022/7288871>. Acesso em: 8 fev. 2025.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602–611, dez. 1979. DOI: 10.2307/2392366.

KOLHS, M.; OLSCHOWSKY, A.; FERRAZ, L. Sofrimentos e defesas no trabalho em um serviço de saúde mental. **Revista Brasileira de Enfermagem**. [s.l.], v. 72, n. 4, p. 954–961, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0140>. Acesso em: 8 jan. 2026.

KUHN, N.; LOPES, L. F. D. Ênfases das publicações brasileiras sobre assédio moral no ambiente de trabalho. **E-Locução**, [s. l.], v. 10, n. 20, p. 461–484, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i20.403>. Acesso em: 8 jan. 2026.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, [s.l.], n. 140, p. 1–55, 1932.

LIMA, T. M. *et al.* A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos. **Caderno Pedagógico**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 101–122, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv20n1-006>. Acesso em: 7 jan. 2026.

LORIOL, M.; DASSISTI, L.; GRATAGLIANO, I. Harassment at work in France and Italy: First hypothesis for an international comparison. **Aggression and Violent Behavior**, [s.l.], v. 53, n. 101427, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101427>. Acesso em: 8 jan. 2026.

MAJAU, M. J.; KIRIMA, L.; NZIVO, M.; THURANIRA, S.; BUDAMBULA, N. Sociodemographic and relational parameters affecting employee performance in teacher training colleges in Kenya. **Cogent Social Sciences**, v. 9, n. 1, 2023. DOI: 10.1080/23311886.2023.2186565. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2023.2186565#abstract>. Acesso em: 8. jan. 2026

MARRA, A. V. *et al.* Percepções de prazer e sofrimento no trabalho e ação gerencial. **Journal of Management & Technology**, [s. l.], v. 23, n. 1, .276–297, p. 2023. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2023.v23i1.2325>. Acesso em: 8 jan. 2026.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MONTENEGRO, A. V. *et al.* Inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas em universidades federais. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 19, n. esp., p. 1–15, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200224>. Acesso em: 7 jan. 2026.

MONTEIRO, J. K. *et al.* A Precarização Social do Trabalho e o Assédio Moral no Serviço Público Brasileiro: Como Fica a Saúde dos(as) Trabalhadores(as)?: **Trabalho (En)Cena**, [s. l.], v. 9, n. Contínuo, p. e024027, 2024. DOI: 10.20873/2526-1487e024027. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/19128>. Acesso em: 11 jan. 2026.

NATIONAL DEMOCRATIC INSTITUTE. **Sample size: a rough guide**. Washington, DC: NDI, 2016.

OCDE. **Pesquisa da OCDE sobre os fatores determinantes da confiança nas instituições públicas – Resultados de 2024**. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>. Acesso em: 7 jan. 2026.

OHLWEILER, L. P. Assédio moral na administração pública brasileira: do formalismo para a perspectiva sociojurídica. **Revista Thesis Juris**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 73–103, 2020. DOI: 10.5585/rtj.v9i1.16870. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/thesisjuris/article/view/16870>. Acesso em: 11 jan. 2026.

OLIVEIRA, J. M. de; ALMEIDA, A. C. L. de; ARAÚJO, E. T. de. Contemporary challenges in public sector people management and the possibilities of new approaches such as coaching and spiritual quotient (QS). **International Journal of Management Science and Business Administration**, v. 11, n. 3, p. 7–15, mar. 2025. DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.113.1001. Disponível em: <https://researchleap.com/contemporary-challenges-in-public-sector-people-management-and-the-possibilities-of-new-approaches-such-as-coaching-and-spiritual-quotient-qs/>

OLIVEIRA, A. L. N.; FERREIRA, C. de S. F. Assédio moral organizacional. **Revista foco**, [S. l.], v. 17, n. 6, p. e5324, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n6-057. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5324>. Acesso em: 11 jan. 2026.

OLIVEIRA, F. D.; DIAS, A. M. Liberdade religiosa no ambiente de trabalho. **Diálogos Possíveis**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 124–140, 2021. Disponível em: <https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/dialogospossiveis/article/view/620>. Acesso em: 9 jan. 2026.

OLIVEIRA, J. M. ; ARAÚJO, E. T. de. Humanized management: a scientometric analysis through the lens of the human caring theory and its theoretical convergences. **Contribuciones a las ciencias sociales**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. e17035, 2025. DOI: 10.55905/revconv.18n.4-167. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/17035>. Acesso em: 11 jan. 2026.

OLIVEIRA, J. M.; LUZ, C. D. O Processo de Coaching de Performance para uma universidade pública da Amazônia: uma perspectiva para o desenvolvimento de gestores e servidores da área de gestão de pessoas. **Revista UNIFAMMA**. [s. l.], v. 19 n. 2, 2020.

Disponível em: <https://revista.famma.br/index.php/revistaunifamma/article/view/27>. Acesso em: 11 set. 2024.

OLIVEIRA, L. P. B. *et al.* A rotatividade docente em duas instituições de ensino superior de Parauapebas-PA. In: RODRIGUES, J. F. (org.). **Princípios da administração: conceitos e práticas**. Ponta Grossa: Aya Editora, 2020. p. 26–39. DOI: 10.47573/aya.88580.2.2.26-39. Disponível em: 10.47573/aya.88580.2.2.26-39. Acesso em: 11 set. 2024.

OLIVEIRA, P. T. R. *et al.* O corpo como palco da subjetividade frente às vivências de sofrimento do trabalho: Uma revisão bibliográfica na região amazônica. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 10, n. 12, e133101219637, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i12.19637>. Acesso em: 11 set. 2024.

PAHOS, N.; GALANAKI, E. Performance effects of high performance work systems. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825397>. Acesso em: 7 jan. 2026.

PAULA, C. F. N. Q. ; MOTTA, A. C. G. D.; NASCIMENTO, R. P. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serviço Social & Sociedade**, [s. l.], n. 142, p. 467–487, set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.260>. Acesso em: 11 set. 2024.

PROFIAP. **Normas acadêmicas nacionais: mestrado profissional em administração pública em rede nacional – PROFIAP**. Natal: Fórum de Coordenadores, 2025. Disponível em: <https://profiap.org.br/regimento-e-normas-academicas/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

RAMOS, L. F. C.; MACÊDO, K. B. Reflexões sobre o adoecimento dos servidores técnico-administrativos em educação / Reflections on the occupational illnesses of technical-administrative employees in education. **Argumentum**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 107–122, 2018. DOI: [10.18315/argumentum.v10i3.16911](https://doi.org/10.18315/argumentum.v10i3.16911). Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/argumentum/article/view/16911>. Acesso em: 11 jan. 2026.

ROCHA, G. M.; BRITO, H. L.; COSTA FILHO, B. A. O assédio moral no trabalho e seu impacto afetivo: percepção dos servidores de uma instituição governamental. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s. l.], v. 11, n. 1, 2021. DOI: 10.23925/recape.v11i1.45401. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/45401>. Acesso em: 11 jan. 2026.

ROCHA, R.; VITÓRIO, M. Â. Assédio moral institucional: o caso dos servidores administrativos do Ministério do Trabalho e Previdência. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 49, p. edsmsubj10, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/28122pt2024v49edsmsubj10>. Acesso em: 11 jan. 2026.

ROSANDER, M.; SALIN, D. A hostile work climate and workplace bullying: Reciprocal effects and gender differences. **Employee Relations**, [s. l.], v. 45, n. 7, p. 46–61, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0127>. Acesso em: 11 jan. 2026.

SANTOS, D. B. *et al.* A percepção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho: análise das oportunidades e desafios. **South American Development Society Journal**, [s. l.], v. 11, n. 31, p. 22–41, 2025. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/767>. Acesso em: 9 jan. 2026.

SANTOS FILHO, E. T. *et al.* Reflexões sobre a importância da humanização nas empresas brasileiras. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, [s.l.], v. 11, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/2319-0485/praticas.v11n3e16640>. Acesso em: 7 jan. 2026.

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, [s.l.], v. 9, p. 563–582, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2242>. Acesso em: 7 jan. 2026.

SCHLINDWEIN, V. D. C. Assédio Moral como estratégia de gestão no serviço público. **Trabalho (En)Cena**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 221–237, 2019. DOI: 10.20873/2526-1487V4N1P221. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/5388>. Acesso em: 11 jan. 2026.

SCHOLZ-ODERMATT, S. M.; ZYSKA CHERIX, A. Work-related mental health problems in Switzerland. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [s. l.], v. 66, n. 5, p. 421–432, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000003076>. Acesso em: 11 jan. 2026.

SILVA, J. A.; BIANCHI, M. L. P.. Cientometria: a métrica da ciência. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 21, p. 5–10, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2001000200002>. Acesso em: 11 jan. 2026.

SILVA, L. N. *et al.* Até que ponto eu aguento! Vivências de prazer e sofrimento de terceirizados em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Científica Hermes - Fipen**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 164–186, 2023. DOI: 10.21710/rch.v33i1.675. Disponível em: <https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/675>. Acesso em: 11 jan. 2026.

TORRES, K. S.; BARRETO, G. A humanização como estratégia de gestão em uma instituição de ensino superior. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA – COBENGE 2024, 51., 2024, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: ABENGE, 2024. Disponível em: https://www.abenge.org.br/sis_artigos.php?cod_trab=5093. Acesso em: 9 abr. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Cartilha de prevenção ao assédio moral e sexual: Pare e repare – por um ambiente de trabalho mais positivo**, 2022. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/tst-lan%C3%A7a-cartilha-sobre-preven%C3%A7%C3%A3o-ao-ass%C3%A9dio-sexual-e-moral-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 9 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Relatório final de autoavaliação institucional – Ciclo 2022–2024**, 2025. Disponível em https://cpa.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=281. Acesso em: 9 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Relatório de Gestão 2024**. Belém: UFRA, 2025. Disponível em: https://propladi.ufra.edu.br/images/DPO/RIG_2024_.pdf. Acesso em: 10 jan. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Manual de normalização de trabalhos acadêmicos 2024**. Belém: UFRA, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufra.edu.br/jspui/MANUAL%20DE%20NORMALIZA%C3%87%C3%8>

30%20DE%20TRABALHOS%20ACAD%C3%8AMICOS%202024.pdf. Acesso em: 14 jun. 2025. Acesso em: 9 abr. 2025.

URDANETA URDANETA, GA.; RÍOS PARRA, DE; TERÁN REALES, VA. Gestão humanizada dos serviços hospitalares: Percepção dos atores responsáveis pelo serviço na Colômbia. **Revista De Ciências Sociais**, Maracaibo, [s. l.], v. 27, n. especial 4, p. 534-547, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37027>. Acesso em: 9 abr. 2025.

VARGAS, S. G. *et al.* Assédio moral em organizações públicas: Análise da produção científica no Brasil com recorte temporal de 2010 a 2019. **Revista Gestão e Organizações**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 60–74, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18265/2526-2289v7n3p60-74>. Acesso em: 9 abr. 2025.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 20–30, abr. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>. Acesso em: 9 abr. 2025.

WANG, P. C. *et al.* Mental health status of mental health nurses in China: Results from a national survey. **Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing**, [s. l.], v. 30, n. 5, p. 547–557, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpm.12893>. Acesso em: 9 abr. 2025.

WATSON, J. New dimensions of human caring theory. **Nursing Science Quarterly**, Thousand Oaks, [s. l.], v. 1, n. 4, p. 175–181, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/089431848800100411>. Acesso em: 9 abr. 2025.

WATSON, J. **Nursing: the philosophy and science of caring**. Revised edition. Boulder: University Press of Colorado, 2008.

WOHLIN, C. Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. *In: Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, p. 1–10, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>. Acesso em: 9 abr. 2025.

WU, G. *et al.* Job burnout, work-family conflict and project performance for construction professionals: the moderating role of organizational support. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 15, n. 12, p. 2869, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph15122869>. Acesso em: 9 abr. 2025.

YIN, Jing *et al.* Team leader's conflict management style and team innovation performance. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su141710949>. Acesso em: 7 jan. 2026.

YU, G.; DONG, Y.; WANG, Q.; AN, R. Reducing teacher stress: Improving humanized management of Chinese teachers. **Journal of Chinese Human Resource Management**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 82–99, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0014>. Acesso em: 9 abr. 2025.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Pesquisa de Campo

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa: Gestão humanizada: contribuições para os desafios de gestão de pessoas de uma universidade pública da Amazônia, sob a ótica da teoria do cuidado humano.

Pesquisador responsável: Jefferson Modesto de Oliveira – Mestrando do PROFIAP/UFRA.

Orientadora: Profa. Dra. Edna Torres de Araújo

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA

Objetivo da Pesquisa: Este estudo tem como objetivo analisar as contribuições da gestão humanizada para o enfrentamento dos desafios de gestão de pessoas na UFRA. A proposta busca compreender como gestores, docentes e técnico-administrativos percebem práticas de gestão humanizada no contexto institucional.

Procedimentos: Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. A participação consiste no preenchimento de um questionário online via *Google Forms*, composto por 19 afirmativas em escala tipo *Likert* (1 a 5) e 02 perguntas abertas. A previsão de tempo de resposta é de aproximadamente 4 a 8 minutos.

Riscos e Benefícios: Não há riscos físicos, psicológicos ou sociais diretos relacionados à sua participação. Os benefícios estão ligados à possibilidade de contribuir para o aprimoramento das boas práticas de gestão na universidade, promovendo ambientes organizacionais mais humanizados.

Confidencialidade: Todas as informações obtidas serão tratadas de forma estritamente confidencial. Nenhum dado individual será divulgado. Os resultados da pesquisa serão apresentados sem identificação dos participantes. O questionário é anônimo.

Voluntariedade e Direito de Recusa: A participação é voluntária. Você pode recusar-se a participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Conformidade ética: Esta pesquisa está adequada às normas estabelecidas na Resolução CNS nº 510/2016. Art. 1º, que dispõe sobre pesquisas em Ciências Humanas e Sociais e orienta procedimentos éticos para estudos que utilizam dados obtidos diretamente dos participantes não identificados.

Contato do Pesquisador: E-mail: jefferson.modesto@ufra.edu.br

Contato da Coordenadora do Programa: edna.torres@ufra.edu.br

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa. Concordo voluntariamente em participar do estudo descrito acima.

SIM, LI E CONCORDO EM PARTICIPAR DA PESQUISA

SIM, LI E NÃO CONCORDO EM PARTICIPAR DA PESQUISA.

QUESTIONÁRIO *ONLINE* APLICADO VIA *GOOGLE FORMS*

1. Perfil do Respondente

A seguir, pedimos algumas informações de perfil para caracterizar os participantes da pesquisa. Todas as respostas são confidenciais e usadas apenas para fins acadêmicos.

1.1 Sexo:

* Sexo se refere às características biológicas atribuídas ao nascer.

Masculino Feminino Intersexo Prefiro não responder

1.2 Gênero:

* Gênero se refere à identidade com a qual a pessoa se reconhece.

Mulher cisgênero Homem cisgênero Mulher trans Homem trans

Pessoa não binária Prefiro não responder Outro: _____

1.3 Orientação Sexual:

* Orientação sexual se refere à atração afetiva e/ou sexual que a pessoa sente por outras pessoas.

Heterossexual Homossexual Bissexual Pansexual

Assexual Prefiro não responder Outro: _____

1.4 Idade:

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 59 anos

A partir de 60 anos

1.5 Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior

Pós-graduação (Especialização/MBA) Mestrado Doutorado

1.6 Vínculo com a UFRA:

Docente Técnico-administrativo Gestor(a)/ Chefia imediata

1.7 Tempo de serviço na UFRA:

- Abaixo de 03 anos 03 a 05 anos 06 a 10 anos
 11 a 20 anos 21 a 30 anos 31 a 39 anos Acima de 40 anos

1.8 Local de atuação:

- Campus Belém (Considere todas as unidades apenas de Belém)
 Campus Capanema
 Campus Capitão Poço
 Campus Paragominas
 Campus Parauapebas
 Campus Tomé-Açu
 Fazenda-Escola de Igarapé-Açu (FEIGA)
 Fazenda-Escola de Castanhal (FEC)
 Outro: _____

1.9 Você deseja receber o resultado da pesquisa? (Opcional)

Deixe seu e-mail:

2. Escala *Likert* – Percepções sobre Gestão Humanizada na UFRA

As afirmativas/questões a seguir foram elaboradas com base nas **10 Competências Caritas aplicadas à gestão humanizada**, conforme proposta desenvolvida por Oliveira e Araújo (2025) no artigo publicado sob o título “*Humanized management: a scientometric analysis through the lens of the human caring theory and its theoretical convergences*”. Essa adaptação foi inspirada na Teoria do Cuidado Humano de Jean Watson, e busca avaliar dimensões como acolhimento, empatia, escuta ativa, autonomia, justiça, espiritualidade entre outros no contexto da gestão organizacional.

Quadro 1. Estruturação das afirmativas/questões com base na Teoria do Cuidado Humano e outros autores

Nº	Competência Caritas	Adaptação à gestão humanizada	Afirmativas/Questões	Autores
1	Acolher (Amor bondoso) Conhecer as singularidades dos colaboradores; ter uma visão positiva; promover qualidade de vida; agir com estabilidade; não causar danos.	Praticar uma liderança empática e respeitosa, reconhecendo a individualidade e os direitos de cada membro da equipe.	1.1 O ambiente de trabalho na instituição acolhe os servidores com empatia e respeito às suas individualidades.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
2	Inspirar (Fé e esperança) Respeitar crenças, fé e esperança dos colaboradores; estar presente com eles.	Demonstrar confiança na equipe, manter uma postura encorajadora, participar ativamente das atividades e respeitar a diversidade e o valores pessoais.	2.1 A atuação da chefia imediata transmite confiança.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
			2.2 A atuação da gestão da universidade contribui para um ambiente de trabalho seguro e de respeito, mesmo diante de desafios.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
3	Confiar (Transpessoalidade) Ser sensível às necessidades dos colaboradores; evitar informações enganosas; agir com consistência.	Atuar com transparência, coerência e atenção genuína às necessidades humanas no ambiente de trabalho.	3.1 As decisões institucionais são comunicadas com transparência.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
			3.2 As decisões institucionais são comunicadas com coerência em relação aos princípios e normas da universidade.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.

Quadro 1 (continuação). Estruturação das afirmativas/questões com base na Teoria do Cuidado Humano e outros autores

3	Confiar (Transpessoalidade) Ser sensível às necessidades dos colaboradores; evitar informações enganosas; agir com consistência.	Atuar com transparência, coerência e atenção genuína às necessidades humanas no ambiente de trabalho.	3.3 As decisões institucionais consideram as necessidades humanas dos servidores.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
4	Nutrir (Relacionamento) Manter boas relações; aplicar gestão por competências de forma justa.	Construir vínculos baseados em respeito, justiça organizacional e diálogo permanente entre lideranças e equipes.	4.1 As relações interpessoais na instituição são marcadas por respeito mútuo.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
			4.2 As relações interpessoais na instituição são pautadas por justiça organizacional.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
			4.3 As relações interpessoais na instituição são fortalecidas por diálogo contínuo.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
5	Perdoar (Perdão) Acolher emoções; escutar reclamações; promover o perdão; gerenciar conflitos.	Promover espaços de escuta empática, acolhimento de emoções e mediação de conflitos, favorecendo uma cultura organizacional orientada pelo perdão, pela reconciliação e pelo cuidado relacional.	5.1 A instituição oferece espaços de escuta empática e cuidado relacional aos servidores.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
			5.2 A instituição oferece espaços adequados para a resolução de conflitos e reconciliação nas relações de trabalho.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
6	Aprofundar (Criatividade do Eu) Usar criatividade; negociar; lidar com burocracias; ter habilidades orçamentárias.	Estimular inovação, autonomia e soluções criativas para desafios institucionais, com responsabilidade e ética.	6.1 O ambiente institucional estimula a inovação, a criatividade e a autonomia para enfrentar desafios.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
7	Equilibrar (Aprendizagem) Ser mentor e treinador; oferecer coaching com cuidado.	Promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores com apoio individualizado e respeito aos diferentes ritmos de aprendizagem.	7.1 A instituição apoia o desenvolvimento contínuo dos servidores, respeitando os diferentes ritmos de aprendizagem.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.

Quadro 1 (continuação). Estruturação das afirmativas/questões com base na Teoria do Cuidado Humano e outros autores

8	Cocriar (Ambiente de cuidado) Criar ambiente físico, social e espiritual saudável.	Construir ambientes organizacionais acolhedores, inclusivos e emocionalmente seguros.	8.1 A instituição promove um ambiente organizacional emocionalmente seguro, que favorece a cooperação e o bem-estar coletivo.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
			8.2 A instituição incentiva relações de trabalho baseadas na inclusão e no respeito à diversidade.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
9	Servir (Necessidades humanas) Atender às necessidades básicas: alimentação, descanso, ventilação.	Garantir condições dignas de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	9.1 A instituição assegura condições de trabalho que respeitam as necessidades básicas dos servidores.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
			9.2 A instituição adota práticas que favorecem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos servidores.	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
10	Abrir-se (Infinito) Estar aberto às dimensões espirituais e existenciais; respeitar crenças e significados da vida.	Reconhecer os sentidos subjetivos do trabalho, acolher espiritualidades e respeitar a diversidade existencial dos colaboradores.	10.1 A instituição reconhece os sentidos subjetivos do trabalho, como propósito, pertencimento, reconhecimento e realização pessoal.	Watson, 2008. Dejous, 2007. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
			10.2 A instituição respeita a diversidade espiritual e existencial dos servidores, incluindo diferentes religiões, crenças, filosofias de vida, práticas meditativas e o direito de não professar fé.	Watson, 2008. Dejous, 2007. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
11	Todas as dez competências caritas de Watson	Todas as adaptações à gestão humanizada de Oliveira e Araujo, 2025.	11. Na sua percepção, quais aspectos da gestão da instituição contribuem para um ambiente de trabalho humanizado?	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.
12	Todas as dez competências caritas de Watson	Todas as adaptações à gestão humanizada de Oliveira e Araujo, 2025.	12. Na sua percepção, quais aspectos da gestão da instituição podem dificultar a construção de um ambiente organizacional humanizado?	Watson, 2008. Gunawan <i>et al.</i> , 2022. Oliveira; Araujo, 2025.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Oliveira e Araujo (2025) e adaptado de Araujo (2018).

2. ESCALA *LIKERT* - PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO HUMANIZADA NA UFRA

1. Afirmativa relacionada à competência “ACOLHER”:

Esta afirmativa trata da forma como a instituição reconhece e valoriza as individualidades dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho empático, respeitoso e acolhedor.

1.1 O ambiente de trabalho na instituição acolhe os servidores com empatia e respeito às suas individualidades.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo

(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

2. Afirmativas relacionadas à competência “INSPIRAR”:

As afirmativas a seguir dizem respeito à capacidade das lideranças de transmitir confiança, inspirar segurança e promover um ambiente de respeito, especialmente em contextos de adversidade.

2.1 A atuação da chefia imediata transmite confiança.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo

(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

2.2 A atuação da gestão da universidade contribui para um ambiente de trabalho seguro e de respeito, mesmo diante de desafios.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo

(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

3. Afirmativas relacionadas à competência “CONFIAR”:

As afirmativas a seguir referem-se à transparência, coerência e sensibilidade nas decisões institucionais.

3.1 As decisões institucionais são comunicadas com transparência.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo

(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

3.2 As decisões institucionais são comunicadas com coerência em relação aos princípios e normas da universidade.

- (1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo
(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

3.3 As decisões institucionais consideram as necessidades humanas dos servidores.

- (1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo
(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

4. Afirmativas relacionadas à competência “NUTRIR”:

As afirmativas abordam a qualidade das relações interpessoais na instituição, considerando aspectos como respeito mútuo, justiça organizacional (relações justas de trabalho) e diálogo contínuo entre os membros da equipe.

4.1 As relações interpessoais na instituição são marcadas por respeito mútuo.

- (1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo
(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

4.2 As relações interpessoais na instituição são pautadas por justiça organizacional.

- (1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo
(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

4.3 As relações interpessoais na instituição são fortalecidas por diálogo contínuo.

- (1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo
(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

5. Afirmativas relacionadas à competência “PERDOAR”:

As afirmativas a seguir abordam a forma como a instituição acolhe emoções, promove escuta empática, mediação de conflitos e incentiva relações baseadas no cuidado, no perdão e na reconciliação.

5.1 A instituição oferece espaços de escuta empática e cuidado relacional aos servidores.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo

(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

5.2 A instituição oferece espaços adequados para a resolução de conflitos e reconciliação nas relações de trabalho.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo

(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

6. Afirmativa relacionada à competência “APROFUNDAR”:

Esta afirmativa refere-se à capacidade institucional de estimular a autonomia, a criatividade e a inovação como estratégias para enfrentar desafios de forma ética, responsável e colaborativa.

6.1 O ambiente institucional estimula a inovação, a criatividade e a autonomia para enfrentar desafios.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo (4)

Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

7. Relacionada à competência “EQUILIBRAR”:

Esta afirmativa refere-se ao apoio institucional ao desenvolvimento contínuo dos servidores, com atenção às particularidades de cada trajetória de aprendizagem.

7.1 A instituição apoia o desenvolvimento contínuo dos servidores, respeitando os diferentes ritmos de aprendizagem.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo (4)

Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

8. Afirmativas relacionadas à competência “COCRIAR”:

Estas afirmativas tratam da forma como a instituição constrói ambientes organizacionais inclusivos e emocionalmente seguros, que favorecem o bem-estar coletivo e o respeito à diversidade nas relações de trabalho.

8.1 A instituição promove um ambiente organizacional emocionalmente seguro, que favorece a cooperação e o bem-estar coletivo.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

8.2 A instituição incentiva relações de trabalho baseadas na inclusão e no respeito à diversidade.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

9. Afirmativas relacionadas à competência “SERVIR”:

Estas afirmativas dizem respeito à forma como a instituição garante condições de trabalho dignas e promove o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos servidores.

9.1 A instituição assegura condições de trabalho que respeitam as necessidades básicas dos servidores.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

9.2 A instituição adota práticas que favorecem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos servidores.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

10. Afirmativas relacionadas à competência “ABRIR-SE”:

Estas afirmativas tratam da forma como a instituição reconhece o trabalho como fonte de sentido e respeita as diversas formas de espiritualidade, religiosidade ou filosofia de vida dos servidores.

10.1 A instituição reconhece os sentidos subjetivos do trabalho, como propósito, pertencimento, reconhecimento e realização pessoal.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

10.2 A instituição respeita a diversidade espiritual e existencial dos servidores, incluindo diferentes religiões, crenças, filosofias de vida, práticas meditativas e o direito de não professar fé.

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Nem concordo, nem discordo (4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

11. Na sua percepção, quais aspectos da gestão da instituição contribuem para um ambiente de trabalho humanizado?

12. Na sua percepção, quais aspectos da gestão da instituição podem dificultar a construção de um ambiente organizacional humanizado?

APÊNDICE B – *E-mail* convite para acesso ao formulário *online* da pesquisa

Olá, servidor(a) - Técnico, Docente e Chefia na UFRA!

Estou realizando minha pesquisa de mestrado pelo PROFIAP/UFRA sobre: "**Gestão humanizada: contribuições para os desafios de gestão de pessoas na Universidade Federal Rural da Amazônia, sob a ótica da Teoria do Cuidado Humano**", e sua participação é essencial para construirmos conhecimento válido e aplicável à nossa realidade na Amazônia.

Para quem é a pesquisa?

- Técnicos(as) administrativos
- Docentes
- Chefias e gestores(as)

Objetivo: compreender percepções sobre práticas e competências da gestão humanizada no âmbito da UFRA — como acolher, inspirar, confiar, nutrir, perdoar, aprofundar, equilibrar, cocriar, servir e abrir-se — contribuindo para fortalecer relações laborais mais saudáveis, éticas e humanizadas dentro da universidade.

É totalmente anônima e confidencial

Leva apenas alguns minutos para responder. Os resultados irão gerar contribuições científicas e institucionais:

Acesse o link da pesquisa aqui: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe-s8WZ9zrs5PSPg6ny-1-FaOBvu6mxdRdzemXnHfS1D-8TrQ/viewform?usp=header>

Caso prefira, você também pode acessar diretamente pelo QR Code no material oficial da pesquisa.

Agradeço demais sua colaboração! Juntos, podemos estimular um modelo de gestão mais humano e significativo para todos nós.

Se puder, compartilhe com outros colegas e chefias da sua Unidade/Campus!

Atenciosamente,

Adm. Jefferson Oliveira

Mestrando - PROFIAP/UFRA

SIAPE 1093075

>>>>Anexo do e-mail: *card* de divulgação da pesquisa.

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL**

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PESQUISA SOBRE GESTÃO HUMANIZADA

**EI, SERVIDOR(A)!
VEM FAZER PARTE DESTA IMPORTANTE PESQUISA**

DEZ COMPETÊNCIAS DA GESTÃO HUMANIZADA

ACOLHER **INSPIRAR** **CONFIAR** **NUTRIR** **PERDOAR**

APROFUNDAR **EQUILIBRAR** **COCRIAR** **SERVIR** **ABRIR-SE**

**QR-CODE
PARA ACESSAR
A PESQUISA**



APÊNDICE C – Requerimento de autorização para realização da pesquisa

REQUERIMENTO

À Magnífica Reitora da Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA
Profª. Dra. Janae Gonçalves

Assunto: Solicitação de autorização para aplicação de pesquisa de campo

Eu, Jefferson Modesto de Oliveira, servidor da Universidade Federal Rural da Amazônia e discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFRA), orientando da Profª. Dra. Edna Torres de Araújo, venho, respeitosamente, solicitar autorização institucional para aplicação da pesquisa de campo referente ao projeto de dissertação intitulado:

“Gestão humanizada: contribuições para os desafios de gestão de pessoas na Universidade Federal Rural da Amazônia, sob a ótica da Teoria do Cuidado Humano”.

A pesquisa será realizada com gestores, servidores técnico-administrativos e docentes dos seis campi da UFRA e das Fazendas FEC e FEIGA, por meio de questionário eletrônico (via google forms), de caráter anônimo, voluntário e não interventivo. O estudo segue as orientações éticas da Resolução CNS nº 510/2016, Art. 1º, aplicável às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

Ressalto que a pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica, integra a etapa metodológica da minha dissertação e contribuirá para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na instituição.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Nestes termos,

Peço deferimento.

Belém (PA), 24 de novembro de 2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br JEFFERSON MODESTO DE OLIVEIRA
Data: 24/11/2025 20:25:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Jefferson Modesto de Oliveira
Administrador – SIAPE 1093075
Mestrando PROFIAP/UFRA

Documento assinado digitalmente
gov.br EDNA TORRES DE ARAUJO
Data: 24/11/2025 23:40:01-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Edna Torres de Araújo
Orientadora – SIAPE 3316807
Coordenadora do PROFIAP/UFRA

AUTORIZAÇÃO:

Autorizo a aplicação da pesquisa de campo no âmbito da Universidade Federal Rural da Amazônia, conforme solicitado.

Data: 26 / 11 / 2025

Janae Gonçalves

Nome: Janae Gonçalves

Cargo: Reitora Pro-tempore

Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA