

A HUMANIZAÇÃO COMO PILAR ESTRATÉGICO NO ATENDIMENTO ACADÊMICO: IMPACTOS NA RETENÇÃO E NO BEM-ESTAR DISCENTE

Elimeire Alves de Oliveira¹
Tiago Moreno Lopes Roberto²
Suéllen Danúbia da Silva³
Ana Claudia dos Santos Barão⁴
Amanda da Silva Cuim⁵
Ijosiel Mendes⁶

RESUMO: A humanização no ensino superior tem deixado de ser um diferencial ético para se tornar uma necessidade estratégica nas Instituições de Ensino Superior (IES). Este estudo investiga como o atendimento humanizado atua como um fator determinante na retenção de alunos e na promoção do bem-estar discente. Analisar a correlação entre o acolhimento humanizado e os índices de permanência estudantil. Identificar as principais carências percebidas pelos alunos no suporte administrativo e acadêmico. Propor diretrizes para a implementação de uma cultura de atendimento centrada no aluno. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em uma revisão bibliográfica sistemática de literatura atual sobre gestão educacional e psicologia organizacional. Complementarmente, utiliza-se o método de estudo de caso (ou levantamento de dados, se preferir), analisando práticas de acolhimento e feedbacks discentes para mensurar o impacto emocional e prático do atendimento na jornada acadêmica. Os resultados visam demonstrar que a personalização do atendimento e a escuta ativa reduzem a sensação de invisibilidade do aluno, mitigando os índices de evasão motivados por questões burocráticas ou emocionais. Conclui-se que a humanização, quando integrada à estratégia institucional, fortalece o vínculo entre discente e instituição, promovendo um ambiente de aprendizado mais saudável e sustentável.

1

Palavras-chave: Humanização. Retenção de Alunos. Atendimento Acadêmico. Gestão Educacional. Bem-estar Discente.

¹Docente e Coordenadora no curso de Pedagogia da Faculdade Futura. Graduada em Direito (UNIFEV), Pedagogia e Letras, Especialista em Gestão Escolar. Mestre em Ensino e Processos Formativos. Advogada.

²Graduado em Psicologia e Pedagogia. Especialista em Saúde Mental, Mestre em Psicologia e Saúde; Doutor em Ciências da Saúde; Professor do Curso de Psicologia e Odontologia; Professor da Faculdade Futura.

³Docente no curso de Pedagogia da Faculdade Futura. Graduada em Ciências Contábeis (UNIFEV), graduada em Administração pela Faculdade Futura, Graduada em Pedagogia (UNIBF) Especialista em Administração Estratégica com ênfase em Marketing e Gestão de Recursos Humanos (UNILAGO), Especialização em Controladoria (UNIASSELVI), Mestrado em Administração (UNIMEP).

⁴Docente da Faculdade Futura de Votuporanga. Graduada em Ciências Biológicas (UNIFEV). Graduada em Pedagogia (ISEED-FAVED). Especialista em Neurociência e Aprendizagem (ÚNICA). Especialista em Atendimento Educacional Especializado (IPEMIG). Mestre em Biologia Animal (UNESP)

⁵Docente na Faculdade Futura de Votuporanga, Docente na Prefeitura de Votuporanga. Mestre em Ensino e Processos Formativos (UNESP). Especialista em Educação Infantil e Ensino Fundamental, Coordenação Pedagógica (UFSCAR). Graduada em Pedagogia (UNIFEV).

⁶Docente da Faculdade Futura de Votuporanga. Graduado em Matemática. (UNIFEV). Especialista em Matemática (UNICAMP). Especialista em Matemática no Ensino Médio (UFSCAR). Mestrado em Matemática (UNESP).

ABSTRACT: Humanization in higher education has ceased to be an ethical differentiator and has become a strategic necessity in Higher Education Institutions (HEIs). This study investigates how humanized service acts as a determining factor in student retention and the promotion of student well-being. It analyzes the correlation between humanized reception and student retention rates; identifies the main shortcomings perceived by students in administrative and academic support; and proposes guidelines for the implementation of a student-centered service culture. This research adopts a qualitative and exploratory approach, based on a systematic bibliographic review of current literature on educational management and organizational psychology. Complementarily, the case study method (or data collection, if preferred) is used, analyzing student support practices and feedback to measure the emotional and practical impact of support on the academic journey. The results aim to demonstrate that personalized support and active listening reduce the student's feeling of invisibility, mitigating dropout rates motivated by bureaucratic or emotional issues. It can be concluded that humanization, when integrated into the institutional strategy, strengthens the bond between student and institution, promoting a healthier and more sustainable learning environment.

Keywords: Humanization. Student Retention. Academic Support. Educational Management. Student Well-being.

INTRODUÇÃO

A humanização no atendimento acadêmico tem se consolidado como um elemento essencial nas instituições de ensino superior, especialmente em um contexto em que os desafios relacionados à permanência estudantil e ao bem-estar discente se tornam cada vez mais evidentes. Tradicionalmente, o atendimento acadêmico focava apenas em processos administrativos, como matrícula, registros e suporte logístico.

No entanto, o reconhecimento da importância de tratar o estudante como sujeito integral considerando suas necessidades emocionais, sociais e acadêmicas tem transformado a forma como as instituições se relacionam com seus alunos.

Práticas humanizadas no atendimento acadêmico incluem a escuta ativa, o acolhimento, a orientação personalizada e a valorização das experiências individuais, promovendo um ambiente mais inclusivo e empático. Tais estratégias não apenas contribuem para a melhoria da experiência acadêmica, mas também têm impactos diretos na retenção discente, reduzindo a evasão, e no bem-estar estudantil, favorecendo a saúde mental, a motivação e o engajamento acadêmico.

Compreender a humanização como um pilar estratégico no atendimento acadêmico significa reconhecer seu papel central na formação integral do estudante e no fortalecimento da instituição como promotora de aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Este trabalho busca explorar os conceitos, práticas e impactos da humanização no contexto educacional, evidenciando sua relevância para a permanência e o sucesso dos estudantes no ensino superior.

PRINCÍPIOS E DIMENSÕES DA HUMANIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO

A humanização no atendimento acadêmico fundamenta-se na valorização do ser humano em sua integralidade, reconhecendo suas dimensões emocional, social, cognitiva e até mesmo espiritual no processo educacional.

Trata-se de compreender que o estudante não é apenas um número de matrícula ou um agente passivo que transita pelos corredores da instituição, mas um sujeito de direitos, portador de histórias, expectativas e vulnerabilidades que precisam ser acolhidas.

Nesse sentido, o atendimento acadêmico assume uma função que vai além da resolução de demandas burocráticas: ele se torna um espaço de mediação cultural e pedagógica, capaz de fortalecer vínculos e promover experiências de pertencimento.

Segundo Freire (1996), a educação deve ser pautada no respeito ao sujeito, promovendo o diálogo, a autonomia e a construção coletiva do conhecimento. Essa perspectiva freireana ilumina a prática do atendimento acadêmico ao enfatizar que cada interação é uma oportunidade de exercício democrático e de reconhecimento da alteridade.

O diálogo, nesse contexto, não se limita à transmissão de informações, mas se configura como um processo de escuta ativa, de abertura às necessidades do estudante e de construção conjunta de soluções.

O atendimento se torna um espaço pedagógico em si, onde se aprende e se ensina a partir da relação humana.

A valorização da integralidade do estudante implica também considerar suas dimensões emocionais e sociais, muitas vezes, dificuldades acadêmicas estão associadas a fatores externos, como problemas familiares, questões financeiras ou desafios de adaptação cultural.

Um atendimento humanizado, ao reconhecer essas variáveis, contribui para a criação de estratégias de apoio que vão além da esfera administrativa, articulando-se com serviços de assistência estudantil, programas de tutoria e iniciativas de saúde mental, o estudante encontra na instituição não apenas um espaço de formação intelectual, mas também um ambiente de cuidado e suporte.

Do ponto de vista cognitivo, a orientação individualizada é fundamental para que o estudante compreenda os caminhos possíveis dentro de sua trajetória acadêmica, a clareza nas informações, aliada à empatia no modo de comunicá-las, fortalece a autonomia discente e reduz a sensação de desamparo diante da complexidade dos processos universitários.

O atendimento, quando pautado pela humanização, transforma-se em uma prática educativa que estimula a responsabilidade, a tomada de decisão consciente e o protagonismo estudantil.

A humanização no atendimento acadêmico não pode se restringir a procedimentos administrativos, mas deve envolver práticas de acolhimento, escuta ativa e orientação individualizada, articuladas com uma visão institucional que reconheça o estudante em sua totalidade.

Essa abordagem amplia o papel da universidade como espaço de formação integral, reafirmando sua função social de promover não apenas o desenvolvimento intelectual, mas também o crescimento humano e comunitário.

A HUMANIZAÇÃO SOB A ÓTICA DE PAULO FREIRE E CARL ROGERS: O ATENDIMENTO COMO ATO PEDAGÓGICO

A humanização no contexto educacional transcende a cordialidade ou a etiqueta no trato interpessoal; ela se configura como uma postura pedagógica e ética, para compreender a profundidade desse conceito, é fundamental revisitar as contribuições de Paulo Freire e Carl Rogers, cujas teorias, embora distintas, convergem na centralidade do sujeito no processo educativo.

4

Na perspectiva de Freire (1996), em sua obra *Pedagogia da Autonomia*, a educação é um ato político e estético que exige ética, o autor critica o conceito de educação bancária, na qual o educando é visto como um receptáculo vazio a ser preenchido.

Transpondo esse conceito para o atendimento acadêmico, a burocratização excessiva e o atendimento mecânico representam uma forma de gestão bancária, onde o estudante é apenas um número de matrícula ou um portador de documentos.

Em contrapartida, Freire defende a escuta como virtude fundamental do educador. Escutar não é apenas ouvir sons, mas estar aberto à fala do outro, acolhendo suas angústias e dúvidas.

Quando um profissional de atendimento acadêmico pratica essa escuta, ele válida a existência do estudante, transformando um momento administrativo em um espaço de acolhimento e reconhecimento da dignidade humana.

Paralelamente, a visão rogeriana, fundamentada na Psicologia Humanista e na Abordagem Centrada na Pessoa, oferece o alicerce para transformar o balcão de atendimento em um ambiente de desenvolvimento humano.

Rogers (1973) parte da premissa de que todo indivíduo possui uma tendência atualizada, ou seja, um impulso inato para o crescimento e a autonomia, contudo, para que essa potencialidade se manifeste no ambiente acadêmico, a instituição deve oferecer um clima facilitador pautado em três atitudes fundamentais:

Quadro 1: Atitudes fundamentais rogeriana

Princípios	Descrição
Congruência (Autenticidade)	No contexto do atendimento institucional, refere-se à postura do profissional que atua de forma transparente e genuína, sem se ocultar atrás de formalismos excessivos, máscaras burocráticas ou scripts rígidos. A congruência pressupõe uma relação autêntica, estabelecida de pessoa para pessoa, reconhecendo o estudante para além do cargo ou da função que ocupa no processo administrativo.
Consideração Positiva Incondicional	Consiste na aceitação do estudante independentemente de sua situação acadêmica, financeira ou emocional. O acolhimento não está condicionado ao desempenho, à regularidade financeira ou ao risco de evasão, mas fundamenta-se no respeito à dignidade da pessoa humana, assegurando um atendimento ético, humanizado e não julgador.
Empatia	Diz respeito à capacidade do profissional de compreender a experiência subjetiva do estudante, indo além da demanda administrativa apresentada. A empatia implica captar o significado emocional da solicitação — como um pedido de trancamento de matrícula — considerando seus impactos pessoais, acadêmicos e existenciais na trajetória do aluno.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Aplicar a ótica de Rogers ao atendimento acadêmico significa, portanto, atuar como um facilitador da aprendizagem e da permanência. Quando o estudante, muitas vezes fragilizado por pressões externas, encontra esse tripé de apoio, reduz-se a ansiedade defensiva.

Sentindo-se compreendido e não julgado, o discente recupera a confiança na instituição e em sua própria capacidade de superar obstáculos, o que impacta diretamente na decisão de persistir no curso.

Assim, a fusão das ideias de Freire e Rogers confirma que o atendimento humanizado não é uma medida acessória, mas um ato pedagógico essencial para a retenção.

FATORES DE EVASÃO

A evasão acadêmica é um fenômeno complexo e multifatorial que representa um dos principais desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior (IES). Esse processo envolve a interrupção prematura dos estudos pelos estudantes antes da conclusão do curso, acarretando prejuízos sociais, econômicos e pessoais tanto para o indivíduo quanto para a instituição (Tinto, 2012).

Para compreender os determinantes da evasão, é necessário articular fatores individuais, institucionais e contextuais que influenciam a permanência discente no ambiente acadêmico.

A literatura educacional aponta que a evasão está profundamente relacionada a fatores socioeconômicos, como renda familiar, necessidade de conciliar trabalho e estudo, dificuldades financeiras e falta de apoio material (Souto-Otero et al., 2016). Estudantes oriundos de contextos de vulnerabilidade tendem a enfrentar maiores obstáculos para a permanência acadêmica, refletindo desigualdades estruturais que ultrapassam o espaço escolar e repercutem na trajetória educacional.

Outro conjunto de determinantes refere-se às variáveis acadêmicas e pedagógicas. A adaptação ao ritmo de estudo, a qualidade do ensino, a clareza de expectativas curriculares e a adequação dos métodos pedagógicos são elementos que impactam diretamente a experiência educacional dos discentes (Kuh et al., 2011).

Quando os estudantes percebem falta de engajamento docente, baixa interação com o corpo docente ou insuficiência de suporte acadêmico, cresce a probabilidade de insatisfação, desmotivação e eventual abandono dos estudos.

Além disso, fatores psicossociais desempenham papel relevante na decisão de evadir. A sensação de pertencimento institucional, o apoio emocional, o reconhecimento das necessidades individuais e a presença de redes de suporte (como grupos de tutoria, aconselhamento acadêmico e aprendizagem colaborativa) influenciam positivamente a retenção e o bem-estar discente (Bean & Eaton, 2000).

A humanização do atendimento acadêmico — entendida como práticas que enfatizam respeito, escuta ativa, empatia e cuidado com o estudante — tem sido discutida como um componente estratégico para fortalecer esses aspectos psicossociais.

Nesse sentido, autores como Tinto (2012) defendem que políticas institucionais focadas na integração social e acadêmica dos estudantes são essenciais para reduzir as taxas de evasão.

A humanização das práticas de atendimento, por meio de ações que promovam acompanhamento individualizado, aconselhamento psicológico e orientação profissional, pode contribuir para construir vínculos mais sólidos entre o discente e a IES, reforçando sua motivação e persistência no curso.

A evasão não é apenas um problema individual, mas um indicador de inadequações estruturais nas instituições de ensino. Souto-Otero et al. (2016) ressaltam que a ausência de mecanismos de suporte e a rigidez dos currículos podem agravar o risco de abandono, especialmente entre estudantes de primeira geração familiar em ensino superior a adoção de práticas humanizadas torna-se um elemento transformador, capaz de responder aos desafios acadêmicos e sociais que interferem na trajetória dos estudantes.

Compreender os **fatores de evasão** exige uma abordagem que ultrapasse a análise de causas isoladas, integrando dimensões econômicas, acadêmicas, psicossociais e institucionais. A humanização do atendimento acadêmico emerge como uma resposta estratégica, pois ao valorizar as experiências individuais, promover acolhimento e fortalecer o sentido de pertencimento, contribui para a retenção estudantil e para o bem-estar discente no ambiente universitário.

As interações positivas, que oferecem suporte informativo claro e suporte emocional (acolhimento), funcionam como "âncoras" que prendem o estudante à instituição. Tinto observa que o senso de comunidade e o apoio institucional são preditores fortes de persistência. Portanto, o atendimento humanizado atua como um mecanismo de mitigação da evasão ao fortalecer a integração social do discente, criando laços de confiança que sustentam o aluno durante os períodos de dificuldade acadêmica ou pessoal.

Quadro 2 – Comparativo entre Modelos de Atendimento Acadêmico

Dimensão	Modelo Tradicional (Burocrático)	Modelo Humanizado (Estratégico)
Foco Central	Processos, documentos e regras.	O estudante e sua trajetória.
Postura Profissional do	Passiva, reativa e impessoal.	Ativa, empática e acolhedora.
Comunicação	Linguagem técnica, rígida e unidirecional.	Diálogo claro, escuta ativa e acessível.
Visão do Estudante	Um número de matrícula/problema a resolver.	Um sujeito em formação integral.
Impacto na Retenção	Baixo (pode gerar frustração e afastamento).	Alto (gera vínculo, confiança e pertencimento).
Uso da Tecnologia	Para substituir o contato humano.	Para agilizar processos e liberar tempo para o cuidado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e caráter exploratório-descritivo. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Essa modalidade permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, fundamentando-se na análise de teorias e evidências já publicadas.

Para a construção do referencial teórico e a análise crítica do tema, realizou-se um levantamento sistemático em bases de dados acadêmicas de relevância, tais como Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Acadêmico e repositórios institucionais de universidades brasileiras. A busca foi orientada pelos seguintes descritores, utilizados de forma isolada e combinada: "Humanização no ensino superior", "Atendimento acadêmico", "Retenção estudantil", "Saúde mental universitária" e "Bem-estar discente".

No que tange ao recorte temporal, a seleção abrangeu publicações dos últimos dez anos (2015–2025), com ênfase especial na literatura produzida no período pós-pandêmico, visando captar as novas demandas de saúde mental e acolhimento dos estudantes. Foram mantidas, contudo, obras clássicas fundamentais para o embasamento teórico da humanização, como os escritos seminais de Paulo Freire e Carl Rogers. Os critérios de inclusão estabelecidos para a seleção final foram: (I) pertinência temática direta com o foco em atendimento e bem-estar; (II) confiabilidade e rigor científico das fontes; e (III) disponibilidade do texto completo para leitura.

Para o tratamento e interpretação dos materiais selecionados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011). O processo seguiu rigorosamente as três etapas fundamentais do método: a pré-análise (leitura flutuante e organização do material), a exploração do material (codificação e categorização) e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Essa abordagem metodológica permitiu a categorização dos estudos em eixos temáticos convergentes, possibilitando responder à questão central da pesquisa sobre como a humanização no atendimento impacta, de fato, a retenção e a saúde emocional da comunidade acadêmica, articulando as evidências encontradas com as teorias de base.

ANÁLISE DOS IMPACTOS E DESAFIOS

A análise da literatura selecionada evidencia que a humanização no atendimento acadêmico exerce impactos significativos na retenção e no bem-estar discente. A escuta ativa e o acolhimento são apontados recorrentemente como fatores centrais para o fortalecimento do vínculo entre estudantes e instituição.

Conforme pressupõe Freire (1996), a educação não se faz sem a valorização do sujeito e o respeito à sua autonomia; nesse sentido, quando os estudantes são atendidos de forma empática, sentem-se reconhecidos em sua dignidade, o que favorece o engajamento e o senso de pertencimento.

A orientação personalizada emerge nos textos analisados como uma estratégia relevante, especialmente em momentos críticos da trajetória acadêmica. Tinto (2012), referência central nos estudos sobre permanência, argumenta que a evasão está frequentemente ligada à falta de integração social e acadêmica. Assim, o acompanhamento individualizado não apenas esclarece decisões acadêmicas, mas atua como um mecanismo de suporte institucional que reduz o isolamento e, conseqüentemente, a propensão ao abandono do curso.

As evidências teóricas também indicam impactos diretos no bem-estar emocional. Segundo Graner e Cerqueira (2019), o sofrimento psíquico em universitários é agravado pela falta de apoio e por ambientes acadêmicos hostis, sendo as estratégias de acolhimento institucional fundamentais para mitigar o estresse e a ansiedade. Ambientes descritos como humanizados favorecem um clima organizacional saudável, onde o estudante encontra espaço para expressar suas dificuldades sem julgamentos.

Corroborando essa perspectiva, estudos mais recentes realizados no contexto da pandemia e pós-pandemia, como os de Teodoro *et al.* (2021) e Bordoni e Lima (2023), apontam que a demanda por acolhimento institucional se intensificou.

O isolamento social e as incertezas desse período evidenciaram a fragilidade emocional dos estudantes, tornando o atendimento humanizado um requisito indispensável para a manutenção da saúde mental no ambiente acadêmico.

Nessas pesquisas atuais, observa-se que estudantes que percebem a instituição como um espaço de escuta ativa e apoio psicológico tendem a desenvolver maior resiliência frente às adversidades, confirmando a atualidade das premissas rogerianas sobre a importância do clima facilitador para a aprendizagem.

Entretanto, a implementação dessas práticas enfrenta desafios estruturais. Cunha (2005) destaca que a transição de paradigmas na docência e na gestão universitária é complexa, sugerindo que muitas vezes a burocracia se sobrepõe às necessidades pedagógicas e humanas. Entre os obstáculos, a literatura aponta a sobrecarga de trabalho e a falta de preparo das equipes. Nesse contexto, Santos (2010) reforça a importância de a universidade do século XXI democratizar não apenas o acesso, mas a qualidade das relações, indicando que a humanização deve ser uma diretriz articulada à política institucional.

PERSPECTIVAS FUTURAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O horizonte do atendimento acadêmico humanizado aponta para a integração estratégica da tecnologia não apenas como uma ferramenta operacional, mas como uma aliada fundamental na promoção de experiências educacionais personalizadas, acessíveis e eficientes.

Segundo Schumpeter (1982), a inovação representa um processo dinâmico de “destruição criadora”, no qual novas tecnologias substituem modelos produtivos anteriores, impulsionando o crescimento econômico e a reorganização das estruturas sociais.

Em um cenário marcado pela ubiquidade digital, a instituição de ensino deve transcender os modelos analógicos tradicionais, adotando ecossistemas que permitam ao estudante navegar por sua trajetória acadêmica com autonomia e fluidez. Nesse contexto, a inovação digital deixa de ser um diferencial para se tornar um requisito de permanência e satisfação.

As perspectivas futuras da inovação tecnológica estão fortemente associadas à convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas, como a inteligência artificial, a internet das coisas, a automação avançada, a biotecnologia e a ciência de dados (SCHWAB, 2016)

Longe de desumanizar as relações, essa modernização surge como um suporte necessário para lidar com a complexidade e a escala do ensino superior contemporâneo. Ao automatizar processos burocráticos e repetitivos, a tecnologia libera as equipes de atendimento para se dedicarem ao que é insubstituível: o acolhimento empático, a escuta qualificada e a mediação de conflitos complexos. Estabelece-se, assim, uma simbiose onde a eficiência algorítmica sustenta a eficácia humana, garantindo que o crescimento institucional não resulte no distanciamento entre a universidade e seus alunos.

INTELIGÊNCIA DE DADOS E FERRAMENTAS DIGITAIS COMO SUPORTE À GESTÃO

Ferramentas digitais, como plataformas de gestão acadêmica, aplicativos de comunicação institucional, sistemas de acompanhamento individual e inteligência artificial, podem potencializar o acolhimento e o suporte contínuo, sem perder a dimensão humana do atendimento. Por exemplo, *chatbots* educativos podem fornecer respostas rápidas a demandas administrativas rotineiras, enquanto os profissionais dedicam mais tempo qualificado à orientação personalizada e ao acompanhamento emocional dos alunos.

Outra perspectiva promissora é o uso de análise de dados (*analytics*) para identificar padrões de evasão, necessidades de suporte e indicadores de bem-estar discente. A partir dessas informações, as instituições podem antecipar problemas, desenvolver intervenções proativas e direcionar recursos de forma mais eficiente, fortalecendo a retenção e o engajamento acadêmico. A humanização, nesse contexto, não se limita ao contato direto, mas se amplia para um atendimento inteligente e estratégico, capaz de combinar empatia com precisão e agilidade.

O MODELO HÍBRIDO: ACESSIBILIDADE E A PRESERVAÇÃO DO VÍNCULO HUMANO

A inovação tecnológica abre oportunidades para atendimentos híbridos e acessíveis, favorecendo estudantes em diferentes contextos geográficos ou com necessidades especiais. Plataformas de teleatendimento, fóruns online, mentorias virtuais e recursos de acessibilidade digital permitem que o suporte acadêmico chegue a todos, respeitando o ritmo e as características individuais de cada aluno, democratizando o acesso ao cuidado institucional.

Entretanto, é fundamental ressaltar que a tecnologia deve ser incorporada estritamente como ferramenta de apoio, e não como substituta do elemento humano. A personalização do atendimento, a escuta ativa e a empatia continuam sendo essenciais para o fortalecimento dos vínculos institucionais e para o bem-estar emocional do estudante. Em síntese, as perspectivas futuras indicam que a humanização e a tecnologia podem se complementar: a primeira garante o cuidado integral e o vínculo afetivo, enquanto a segunda amplia a eficiência, a acessibilidade e a capacidade de antecipação das demandas acadêmicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória percorrida neste estudo permite afirmar que a humanização no atendimento acadêmico transcende a simples melhoria de processos administrativos; ela se configura como um pilar estratégico indispensável para a sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior e para o desenvolvimento pleno dos estudantes. Mais do que um recurso operacional, trata-se de uma filosofia de gestão que coloca o ser humano no centro das práticas institucionais. Ao longo desta análise, evidenciou-se que o ato de atender não é uma tarefa meramente burocrática, mas uma extensão da atividade pedagógica, capaz de traduzir em ações concretas os princípios de inclusão, equidade e justiça social.

Quando fundamentado nas premissas de Paulo Freire e Carl Rogers, o atendimento se torna um espaço de acolhimento e reconhecimento do outro, rompendo com a lógica fria e impessoal que historicamente caracterizou as secretarias acadêmicas e ressignificando o papel do setor administrativo como mediador da experiência educacional.

Do ponto de vista da retenção estudantil, confirmou-se que a decisão de permanência no curso está intrinsecamente ligada ao sentimento de pertencimento e integração social, conforme postulado por Vincent Tinto. O atendimento humanizado atua, portanto, como um mecanismo de "ancoragem": ao encontrar escuta ativa e orientação empática diante de dificuldades financeiras, documentais ou pedagógicas, o estudante percebe que a instituição se importa com sua trajetória e reconhece sua singularidade. Essa percepção reduz o isolamento e fortalece o vínculo de confiança, fatores determinantes para mitigar a evasão, especialmente entre alunos ingressantes ou em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Além disso, o atendimento humanizado contribui para a construção de uma identidade institucional positiva, na qual o estudante se vê como parte integrante de uma comunidade acadêmica que valoriza sua presença e investe em seu sucesso.

No que tange ao bem-estar discente, os resultados indicam que a universidade contemporânea precisa assumir um papel proativo na promoção da saúde mental e emocional. Em um cenário pós-pandêmico, marcado por incertezas, fragilidades emocionais e novas formas de sociabilidade, o atendimento acadêmico funciona muitas vezes como a porta de entrada para o suporte institucional.

Os ambientes que priorizam a ética do cuidado e a comunicação não violenta contribuem diretamente para a redução da ansiedade e do estresse acadêmico, criando um clima

organizacional favorável à aprendizagem e à resiliência, o atendimento deixa de ser apenas um espaço de resolução de problemas e passa a se configurar como um locus de prevenção e promoção da saúde integral, articulando-se com serviços de apoio psicológico, programas de tutoria e iniciativas de bem-estar estudantil.

Entretanto, a implementação efetiva dessa cultura humanizada impõe desafios estruturais significativos. Não se trata apenas de treinar equipes para serem "cordiais", mas de promover uma mudança de paradigma na gestão universitária. É necessário superar a visão tecnicista que fragmenta o aluno em números de matrícula e protocolos rígidos, investindo na capacitação contínua dos colaboradores técnico-administrativos e na integração entre os setores pedagógicos e de apoio.

A humanização deve deixar de ser uma iniciativa isolada de alguns profissionais engajados para se tornar uma política institucional, com diretrizes claras, indicadores de acompanhamento e recursos assegurados. Esse movimento exige liderança comprometida, planejamento estratégico e uma cultura organizacional que valorize a empatia como competência essencial, tanto quanto o domínio técnico.

Ao projetarmos o futuro dessas relações, a tecnologia emerge não como antagonista, mas como aliada estratégica. A automação e a inteligência de dados, ao absorverem as demandas repetitivas e de baixo valor agregado, liberam o tempo humano para o que é essencial: o olhar atento às singularidades de cada estudante. Ferramentas digitais, quando orientadas por princípios éticos e pedagógicos, podem potencializar a personalização do atendimento, antecipar necessidades e oferecer soluções mais ágeis, sem abrir mão da dimensão humana que sustenta o vínculo institucional.

Conclui-se, assim, que a excelência no ensino superior do século XXI não se sustenta apenas na qualidade curricular ou na infraestrutura física, mas reside, sobretudo, na qualidade das relações humanas estabelecidas. Uma instituição que acolhe, escuta e valoriza seus estudantes não apenas garante melhores índices de retenção e desempenho acadêmico, mas cumpre sua função social de formar cidadãos mais éticos, seguros e preparados para os desafios da vida, capazes de atuar de forma crítica e solidária em uma sociedade cada vez mais complexa e interconectada.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEAN, J. P.; EATON, S. B. *A psychological model of college student retention*. In: J. M. Braxton (Ed.), *Reworking the Student Departure Puzzle*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2000.
- BORDONI, F. L.; LIMA, M. M. G. A Covid-19 e a saúde mental de estudantes do ensino superior. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 14, n. 1, p. 1-13, 2023.
- CUNHA, M. I. da. **O professor universitário na transição de paradigmas**. 2. ed. Araraquara: JM Editora, 2005.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANER, K. M.; CERQUEIRA, A. T. de A. R. Sofrimento psíquico em estudantes universitários e fatores associados. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 1327-1346, 2019.
- KUH, G. D. et al. *Student Success in College: Creating Conditions That Matter*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- ROGERS, C. R. **Liberdade de aprender**. Tradução de Edgard de Assis Carvalho. 2. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1973.
- SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.
- SOUTO-OTERO, M. et al. *Barriers to Higher Education Enrollment and Completion: Evidence from International*. *Higher Education*, v. 72, n. 4, p. 413-433, 2016.
- TEODORO, M. L. M. et al. Saúde mental em estudantes universitários durante a pandemia de COVID-19. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 9, n. 2, p. 372-382, 2021.
- TINTO, V. **Completing college: rethinking institutional action**. Chicago: The University of Chicago Press, 2012.