

O Desafio da Gestão Humanizada na Saúde Pública

The Challenge of Humanized Management in Public Health

Donizete Júnior Rodrigues

Resumo

A gestão humanizada na saúde pública representa um dos maiores desafios contemporâneos para os sistemas de atenção à vida. Diante de estruturas institucionais marcadas por burocracias, carências de recursos e sobrecarga de profissionais, pensar a humanização como eixo de gestão requer uma profunda transformação cultural e ética. Este artigo tem como objetivo discutir as dificuldades e perspectivas relacionadas à implementação de práticas humanizadas na gestão pública da saúde, analisando as dimensões estruturais, organizacionais e subjetivas que permeiam o cuidado. Trata-se de uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo, fundamentada em publicações científicas entre os anos de 2016 e 2025, nas bases SciELO, LILACS e BVS. Os resultados apontam que, embora haja avanços significativos nas políticas públicas voltadas à humanização, persistem lacunas entre o discurso institucional e a prática cotidiana. Conclui-se que a consolidação da gestão humanizada depende da valorização dos profissionais, do fortalecimento do vínculo entre gestores e equipes e da construção de uma cultura de empatia e corresponsabilidade.

Palavras-chave: Humanização; Gestão em saúde; Políticas públicas; Cuidado; Ética profissional.

Abstract

Humanized management in public health represents one of the greatest contemporary challenges for healthcare systems. Faced with institutional structures marked by bureaucracy, resource shortages, and professional overload, considering humanization as a management axis requires a profound cultural and ethical transformation. This article aims to discuss the difficulties and perspectives related to the implementation of humanized practices in public health management, analyzing the structural, organizational, and subjective dimensions that permeate care. This is a qualitative literature review, based on scientific publications between 2016 and 2025, in the SciELO, LILACS, and BVS databases. The results indicate that, although there are significant advances in public policies aimed at humanization, gaps persist between institutional discourse and daily practice. It is concluded that the consolidation of humanized management depends on valuing professionals, strengthening the bond between managers and teams, and building a culture of empathy and co-responsibility.

Keywords: Humanization; Health management; Public policies; Care; Professional ethics.

Introdução

A gestão humanizada na saúde pública surge como um imperativo ético e social diante das desigualdades históricas que marcam o acesso e a qualidade dos serviços oferecidos à população (Pessoa et al., 2020). Em um país de dimensões continentais e múltiplas realidades, o desafio da gestão ultrapassa a organização técnica e alcança o campo da sensibilidade, do respeito e da escuta ativa (Da Silva, 2025). A saúde pública, ao ser concebida como um direito universal, exige que os gestores incorporem práticas que transcendam a lógica administrativa tradicional e considerem a complexidade das relações humanas envolvidas no cuidado.

Historicamente, a gestão em saúde foi fortemente influenciada por modelos mecanicistas, baseados em metas e produtividade. Essa estrutura, embora necessária para garantir eficiência, muitas vezes negligenciou aspectos fundamentais como o acolhimento, a empatia e o respeito à singularidade dos sujeitos (De Oliveira Lima et al., 2025). O resultado foi a criação de ambientes desumanizados, onde o cuidado se dilui em processos automatizados e distantes da realidade dos usuários.

A partir da Política Nacional de Humanização (PNH), o Brasil deu passos importantes para incorporar novas diretrizes à gestão pública, priorizando a valorização dos trabalhadores, o fortalecimento dos vínculos entre equipes e usuários e o estímulo à corresponsabilidade nas decisões (De Souza, 2025). Contudo, a implementação dessa política ainda enfrenta entraves significativos, especialmente no que diz respeito à adesão efetiva dos gestores e à resistência cultural de determinados setores.

A humanização da gestão exige mais do que boas intenções; requer a construção de um ambiente institucional que promova o diálogo, o reconhecimento e a cooperação entre todos os atores envolvidos (Rosendo et al., 2024). Isso

implica repensar as formas de comando, incentivar práticas participativas e compreender o cuidado como um processo coletivo, ético e contínuo (De Oliveira Lima et al., 2025). A saúde pública só se tornará verdadeiramente humanizada quando a gestão for também um espaço de escuta, de partilha e de compromisso com a vida.

Assim, este artigo busca refletir sobre os desafios e caminhos possíveis para consolidar uma gestão humanizada na saúde pública brasileira. O debate proposto visa contribuir para a compreensão das dimensões éticas, políticas e sociais que sustentam o cuidado e apontar estratégias que fortaleçam a prática humanizada como eixo norteador das políticas públicas em saúde.

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada por meio de revisão bibliográfica narrativa. O levantamento de dados foi conduzido com base em materiais publicados no período de 2016 a 2025. As fontes consultadas incluíram artigos científicos, livros e capítulos de livros nas bases de dados SciELO, LILACS e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS).

Foram utilizados os descritores: “gestão humanizada”, “saúde pública”, “política de humanização”, “cuidado em saúde” e “ética profissional”. Os critérios de inclusão compreenderam publicações que abordassem a gestão humanizada sob a perspectiva da saúde pública, com foco na relação entre gestores, profissionais e usuários. Foram excluídos trabalhos duplicados, textos opinativos sem fundamentação científica e produções voltadas exclusivamente à gestão hospitalar privada.

Resultados e Discussões

A humanização na gestão da saúde pública brasileira encontra-se em um estágio de consolidação, embora ainda permeado por contradições e desigualdades regionais (De

Moraes; Corvino; De Moraes, 2023). O primeiro desafio identificado refere-se à estrutura administrativa, frequentemente marcada por burocracias que dificultam a implementação de práticas inovadoras e participativas (Pereira et al., 2018). A rigidez institucional compromete a flexibilidade necessária para lidar com as demandas humanas de forma integral.

Outro ponto crítico está relacionado à formação dos gestores, que muitas vezes carecem de preparo voltado à escuta sensível e à mediação de conflitos (Pereira; Artmann, 2018). A gestão humanizada requer competências emocionais e relacionais, que ainda não são plenamente valorizadas nos processos de capacitação e seleção de lideranças. Isso gera uma distância entre o gestor e as equipes, enfraquecendo a coesão e o sentimento de pertencimento coletivo.

A valorização do trabalhador da saúde surge como fator central para o sucesso de qualquer política humanizadora (Bastos et al., 2020). Ambientes laborais marcados por sobrecarga e desvalorização comprometem a capacidade de oferecer um cuidado empático e ético. Nesse sentido, os estudos analisados indicam que a humanização da gestão precisa começar pela valorização dos sujeitos que sustentam o sistema.

Além disso, observa-se que a participação social desempenha papel determinante na consolidação da gestão humanizada. Conselhos de saúde e instâncias participativas fortalecem o vínculo entre comunidade e instituição, possibilitando que as decisões sejam mais alinhadas às necessidades reais da população (De Carvalho Alves et al., 2017). A escuta comunitária se torna, assim, um instrumento de transformação coletiva.

A comunicação interpessoal também aparece como elemento decisivo para o fortalecimento da humanização. O diálogo aberto entre gestores, profissionais e usuários é essencial para construir confiança e corresponsabilidade (Revoredo, 2023). A ausên-

cia de comunicação efetiva gera ruídos, mal-entendidos e distanciamento entre os sujeitos do cuidado.

Outro aspecto relevante identificado na revisão refere-se à infraestrutura e recursos. A precariedade física e material de muitas unidades de saúde compromete o ambiente humanizado, dificultando o acolhimento e o atendimento digno (Sausen et al., 2019). A gestão humanizada deve, portanto, contemplar melhorias estruturais que assegurem condições adequadas para o trabalho e para o cuidado.

A dimensão ética permeia todo o processo de humanização, sendo fundamental para garantir o respeito à autonomia e à dignidade dos usuários (Dias; Costa; Martinez, 2020). A ética na gestão pública traduz-se em decisões que valorizam a vida e reconhecem o outro como sujeito de direitos. Esse princípio orienta a atuação de gestores comprometidos com o bem-estar coletivo.

Os resultados também revelam que a interdisciplinaridade é um dos pilares mais eficazes na promoção da humanização. O trabalho integrado entre diferentes áreas permite compreender o sujeito de forma integral, fortalecendo o cuidado ampliado (Cruz et al., 2021). Quando gestores estimulam a cooperação entre profissionais, promovem também um ambiente de confiança e aprendizado mútuo.

Apesar dos avanços, persistem barreiras culturais que limitam a efetividade das políticas humanizadoras. Muitos gestores ainda associam a humanização a práticas idealistas ou sentimentais, sem reconhecer seu potencial estratégico para a melhoria da gestão pública (Padilha et al., 2018). Essa visão reducionista impede que a humanização seja compreendida como uma política de transformação institucional.

Os estudos indicam que as experiências bem-sucedidas de gestão humanizada com-

partilham características comuns, como o fortalecimento de lideranças éticas, a comunicação horizontal e o compromisso com a formação permanente das equipes (Sausen; Baggio; Bussler, 2021). Essas práticas demonstram que é possível equilibrar eficiência administrativa com sensibilidade humana.

Por fim, a construção de uma cultura organizacional humanizada depende da constância das políticas e da corresponsabilidade de todos os atores. A gestão deve ser entendida como espaço de aprendizado coletivo, no qual cada profissional contribui com sua experiência para o aprimoramento do cuidado. Somente assim o sistema público poderá consolidar práticas verdadeiramente humanas e transformadoras.

Conclusão

A gestão humanizada na saúde pública constitui um desafio que ultrapassa o campo administrativo e alcança o cerne das relações humanas e institucionais. Humanizar é reconhecer que o cuidado começa na forma como se organiza, se comunica e se decide dentro das instituições. Esse movimento implica reformular valores e práticas, tornando a gestão um espaço de respeito, solidariedade e compromisso com a vida.

Os resultados desta pesquisa demonstram que, embora existam políticas estruturadas e experiências exitosas, ainda há um longo caminho a ser percorrido para consolidar uma cultura de gestão realmente humanizada. É necessário investir na formação ética dos gestores, na valorização dos profissionais e na criação de espaços participativos que fortaleçam o vínculo entre Estado e sociedade.

Portanto, promover uma gestão humanizada é mais do que um ideal teórico: é uma prática transformadora que redefine o papel da saúde pública. O Brasil que cuida e escuta precisa de gestores que liderem com empatia, promovam o diálogo e façam do cuidado um princípio organizador de todas as

ações. Somente assim será possível construir um sistema de saúde mais justo, solidário e verdadeiramente humano.

Referências

BASTOS, Luzia Beatriz Rodrigues et al. Práticas e desafios da regulação do Sistema Único de Saúde. *Revista de Saúde Pública*, v. 54, p. 25, 2020.

DA SILVA, Marcela Rosa. ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE E PESSOAS: DESAFIOS DA GESTÃO. *Asclepius International Journal of Scientific Health Science*, v. 4, n. 1, p. 01-06, 2025.

DE CARVALHO ALVES, Diego Fernando et al. Gestão e Humanização do Serviço de Odontologia na Unidade de Saúde. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 11, n. 36, p. 1-12, 2017.

DE MORAES, Rosilene Camara Ferreira; CORVINO, Marcos Paulo Fonseca; DE MORAES, Alexander Souza. Importância da ESF em termos de saúde pública e o acolhimento humanizado: relato de experiência. **Revista Pró-UniversUS**, v. 14, n. 2, p. 59-66, 2023.

DE OLIVEIRA LIMA, Lucas Alves et al. GESTÃO HUMANIZADA EM SAÚDE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. **LUMEN ET VIRTUS**, v. 16, n. 45, p. 1009-1019, 2025.

DE SOUZA, Rogério Batista. PROBLEMAS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO PÚBLICA NA SAÚDE BRASILEIRA. **LUMEN ET VIRTUS**, v. 16, n. 46, p. 1709-1724, 2025.

CRUZ, Nayara Mendes et al. Trajetórias atuais da gestão do SUS no enfrentamento à violência de gênero: uma revisão narrativa. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 45, n. 2, p. 160-171, 2021.

DIAS, Natércia Taveira Carvalhaes; COSTA, Anelise de Melo Bernardes; MARTINEZ, Maria Regina. A humanização como estratégia de gestão de pessoas para os profissionais da enfermagem: ensaio teórico reflexivo. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 2, p. 7762-7775, 2020.

PEREIRA, Ricardo Motta et al. Novas práticas de atenção ao parto e os desafios para a humanização da assistência nas regiões sul e sudeste do Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 23, p. 3517–3524, 2018.

FERREIRA, Laura Ribeiro; ARTMANN, Elizabeth. Discursos sobre humanização: profissionais e usuários em uma instituição complexa de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 23, p. 1437–1450, 2018.

PADILHA, Roberto de Queiroz et al. Princípios para a gestão da clínica: conectando gestão, atenção à saúde e educação na saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 23, n. 12, p. 4249–4257, 2018.

PESSOA, Débora Luana Ribeiro et al. Os principais desafios da gestão em saúde na atualidade: revisão integrativa. *Brazilian Journal of Health Review*, v. 3, n. 2, p. 3413–3433, 2020.

ROSENDO, Bidkar Laurentino Paz et al. A humanização na gestão em saúde no contexto da Atenção Primária à Saúde (APS): Um estudo qualitativo. **LUMEN ET VIRTUS**, v. 15, n. 39, p. 1992–2000, 2024.

REVOREDO, Marlene Gabriely de Lima. Gestão participativa e sua contribuição para a humanização nos serviços de saúde: revisão narrativa. 2023.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima et al. Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 563–582, 2019.

SAUSEN, JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA; BAGGIO, DANIEL KNEBEL; BUSSLER, NAIRANA RADTKE CANEPPELE. Gestão humanizada em tempos de pandemia: impactos e contribuições para o cooperativismo. **Revista Alcance**, v. 28, n. 3, p. 374–391, 2021.