



EDIÇÃO 2025 – RESUMO EXPANDIDO

ESTRATÉGIAS EMPREGADAS POR GESTORES NA HUMANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: revisão integrativa

STRATEGIES EMPLOYED BY MANAGERS IN THE HUMANIZATION OF HEALTH SERVICES: integrative review

Áurea Fabrícia Amâncio Quirino Silva^I

Leticia Aparecida Marques^{II}

Bárbara Souza da Silva^{III}

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi entender quais são as estratégias utilizadas por gestores para promover a humanização dos serviços de saúde. A metodologia adotada foi a revisão Integrativa da Literatura. Como resultados, verificou-se que as estratégias para promoção da humanização na saúde requerem gestão participativa, escuta ativa, valorização das diferenças e reorganização dos processos, promovendo cuidado integral, ética e ambientes acolhedores, com foco na dignidade, autonomia e corresponsabilidade entre profissionais, gestores e usuários. Concluiu-se que os gestores utilizam estratégias participativas, escuta qualificada e redes colaborativas para promover a humanização nos serviços de saúde.

Palavras-chave: humanização da assistência; serviços de saúde; administração hospitalar.

ABSTRACT

The objective of this study was to understand the strategies used by managers to promote the humanization of healthcare services. The methodology adopted was an Integrative Literature Review. The results showed that strategies to foster humanization in healthcare require participatory management, active listening, valuing differences, and reorganizing processes, thereby promoting comprehensive care, ethics, and welcoming environments, with a focus on dignity, autonomy, and shared responsibility among professionals, managers, and users. It was concluded that managers employ participatory strategies, qualified listening, and collaborative networks to promote humanization in healthcare services.

Keywords: humanized health care; health service humanization; health management.

Data de submissão: 15/07/2025.

Data de aprovação: 24/09/2025.

DOI: <https://doi.org/10.52138/sitec.v5i1.439>

^I Mestre em Enfermagem pela Universidade Estadual de Londrina, Fatec-Barretos, aurea.silva01@fatec.sp.gov.br

^{II} Tecnóloga em Gestão Hospitalar, Fatec-Barretos, Bolsista do Programa de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (MIDTI), leticia.marques8@fatec.sp.gov.br

^{III} Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista, Fatec-Barretos, barbara.silva99@fatec.sp.gov.br



EDIÇÃO 2025 – RESUMO EXPANDIDO

1 INTRODUÇÃO

Para Freitas (2022), a humanização não se restringirá apenas ao atendimento direto ao cliente, mas também envolve a criação de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo para os profissionais de saúde. Estratégias propostas pelos gestores, como a promoção de espaços de diálogo, a valorização do trabalho em equipe e a implementação de políticas e bem-estar no ambiente de trabalho são algumas das ações que, para França *et al.* (2024), podem ser adotadas para promover a humanização nos serviços de saúde.

Tais estratégias, quando voltadas a humanização constituem instrumentos relevantes para que os profissionais e gestores possam replicar e adaptá-las as suas realidades. Isso então, trata-se de um processo que integra teoria e prática, sendo indispensável a criação de espaços reflexivos e participativos que fomentem uma cultura centrada na valorização do ser humano em sua totalidade (Ferreira *et al.*, 2021).

Os gestores têm papel fundamental uma vez que atuam diretamente na construção de um ambiente institucional que favoreça práticas mais acolhedoras. Aspectos como a comunicação clara, a empatia nas relações e o envolvimento ativo dos gestores constituem elementos essenciais para o êxito dessas iniciativas. Além de capacitação contínua e o investimento na formação dos profissionais de saúde são considerados aspectos indispensáveis para a efetiva inserção de práticas humanizadas (Santos, 2020).

Frente ao exposto, surge o problema de pesquisa: Quais são as estratégias utilizadas por gestores para promover a humanização dos serviços de saúde? Baseado na revisão da literatura científica, gera-se a hipótese onde gestores que implementam estratégias focadas na humanização, tendem a alcançar bons resultados em termos de experiência e satisfação do cliente, adesão ao tratamento e resultados clínicos. Justifica-se a realização deste estudo devido a carência de humanização nos serviços de saúde sendo este um problema amplamente reconhecido, impactando a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes. Apesar de sua importância, as estratégias utilizadas pelos gestores para promover a humanização ainda são pouco compreendidas e estudadas.

Diante do que foi apresentado, o objetivo deste trabalho foi entender quais são as estratégias utilizadas por gestores para promover a humanização dos serviços de saúde.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de nível exploratório através de revisão integrativa da literatura.

O levantamento de artigos foi realizado via: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) no período entre os anos de 2014 e 2024, sendo escolhido restringir os resultados encontrados ao idioma em português. Os descritores utilizados nesta busca foram os cadastrados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) sendo eles: Humanização da Assistência; Serviços de Saúde; Administração Hospitalar. Pretendeu-se com a opção desses descritores citados, universalizar a busca dos trabalhos que tratavam sobre a questão norteadora desta revisão. Dentre os 76 artigos encontrados, foram selecionados 04 após análise de títulos e resumos referentes a temática desta revisão de literatura integrativa. Foram excluídas da pesquisa: publicações que, após leitura do resumo do artigo, não convergissem com o objeto de estudo.



EDIÇÃO 2025 – RESUMO EXPANDIDO

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos quatro artigos analisados, observa-se que dois foram publicados em 2015, um em 2016 e um em 2024. Portanto, 75% dos artigos utilizados nesta revisão integrativa foram publicados entre 2015 e 2016. Quanto à abordagem de pesquisa, todos os estudos analisados adotaram a metodologia qualitativa. O processo analítico dos estudos orientou-se a partir da técnica de análise de conteúdo.

De acordo com Prado e Moura (2024) a transversalidade é um princípio ético-político central para a humanização do cuidado em saúde, ao conectar dimensões individuais e sociais, clínicas e políticas. O modelo de gestão participativa articulado ao cuidado em saúde onde, promove espaços de escuta, diálogo, corresponsabilização e decisões coletivas é uma abordagem que Deus e Melo (2015), corroboram permitir uma maior autonomia dos profissionais, fortalecimento dos vínculos, valorização dos sujeitos e promoção da democracia institucional. Como resultado, a gestão alcançou melhorias na qualidade do cuidado, ampliou a interação entre as equipes e favoreceu a humanização nas práticas de saúde.

Ainda complementando com Cunha *et al.*, (2015), onde a reorganização dos fluxos de trabalho com a elaboração de um fluxograma, implantação de controles e registros e ampliação da equipe com capacitação dos profissionais. Essas medidas demonstram uma gestão comprometida com a melhoria do cuidado, promovendo um atendimento mais acolhedor, eficiente e digno tanto para os pacientes quanto para os colaboradores, fortalecendo o acesso humanizado aos serviços de saúde.

Para Cardoso, Oliveira e Furlan (2016) as práticas de apoio na gestão possibilitaram mudanças significativas nos processos de trabalho, promovendo a humanização das relações laborais e a melhoria da assistência. Dentre as estratégias utilizadas, destacam-se: implantação de colegiados gestores; ativação de redes de coletivos; intervenção nas práticas cotidianas dos serviços; combate a modelos autoritários e tecnocráticos; promoção de uma ética democrática no ambiente institucional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou evidente que práticas como a implantação de colegiados gestores, a reorganização dos fluxos de trabalho, a ativação de redes coletivas e a valorização da escuta e do diálogo são fundamentais para fortalecer uma cultura institucional mais acolhedora, democrática e centrada na dignidade humana.

A adoção de modelos de gestão participativa demonstrou ser uma estratégia eficaz para ampliar a autonomia dos profissionais, fortalecer os vínculos nas equipes e qualificar o cuidado prestado.

Portanto, conclui-se que as estratégias de humanização lideradas por gestores são essenciais para transformar os serviços de saúde em espaços mais justos, empáticos e eficazes.

Enfrentar os desafios dessa transformação requer vontade política, formação contínua e a criação de dispositivos concretos de participação, capazes de sustentar práticas que respeitem a singularidade dos sujeitos, pautando-se na equidade, na integralidade e na humanização do cuidado.



EDIÇÃO 2025 – RESUMO EXPANDIDO

REFERÊNCIAS

CARDOSO, J.R.; OLIVEIRA, G. N.; FURLAN, P. G. Gestão democrática e práticas de apoio institucional na Atenção Primária à Saúde no Distrito Federal, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública [online]**, v. 32, n. 3, e00009315, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00009315> Acesso: 07 jul. 2025.

CUNHA, J. F. et al. Farmácia Cidadã – qualificação dos serviços e garantia de humanização aos munícipes e colaboradores. **Boletim Do Instituto De Saúde - BIS**, 16(supl.), p. 83–86. 2015. Disponível em: <https://periodicos.saude.sp.gov.br/bis/article/view/35572> Acesso: 02 jul. 2025.

DEUS, A. D.; MELO, E. M. Avaliação de uma experiência de gestão hospitalar participativa no âmbito do SUS: produção de saúde, sujeitos e coletivos. **Saúde Em Debate**, v. 39, n.106, p. 601–615, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-110420151060003003> Acesso: 02 jul. 2025.

FERREIRA, J. D. O et al. Estratégias de humanização da assistência no ambiente hospitalar: Uma revisão integrativa, **Revista Ciência Plural**, v.7, n.1, p. 147-163, 2021. Disponível em: <https://www.acervo.ufrn.br/Record/oai:periodicos.ufrn.br:article-23011> Acesso: 30 jun. 2025.

FRANÇA, A. X et al. Gestão e Humanização no Atendimento Hospitalar: Uma perspectiva integrada de administração, enfermagem e farmácia. **Ciências da Saúde**, v. 28, n. 130, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-importancia-de-uma-abordagem-integrada-entre-administracao-enfermagem-e-farmacia-para-promover-praticas-de-cuidado-mais-centradas-no-paciente/> Acesso em: 08 jun. 2025.

FREITAS, Z. A. F. **Política Nacional de Humanização no contexto de gestores e profissionais de saúde**: revisão integrativa da literatura. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Saúde Coletiva) Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Marabá, 2022. Disponível em: <http://repositorio.unifesspa.edu.br/handle/123456789/2146> Acesso em: 10 jun. 2025.

PRADO, G. A. S.; MOURA, M. A. S. R. Da transversalidade à transdisciplinaridade: cuidado e trabalho em saúde. **Psicologia Em Estudo**, v. 29, e55913. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v29i0.55913> Acesso: 06 jul. 2025

SANTOS, N. N. **Gestão em saúde pública e seus desafios: uma revisão integrativa**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão em Saúde) Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/1805> Acesso em: 08 jul. 2025.