Gestão De Pessoas E A Importância Da Humanização Nos Serviços De Saúde

Rauer Ferreira Franco
FAMERP

Josemaria De Medeiros Batista
UFRN

João Vitor Pereira Moura
UNEC

Sebastião Olacy De Souza Júnior
Universidade Federal De Campina Grande

Sernandes Rodrigues Da Silva
UNIFACEMA

Ticiano Yazegy Perim
UFF

Barbara Angelo Muratori
Faculdade Iguacu

Matheus Felipe Alves Rodrigues
UNIMONTES

João Pedro Neto De Sousa
Universidade Federal De Mato Grosso

Sérgio Da Silva Pessoa
Universidade Nacional De Rosário

Valdir Da Fonseca Silveira
Acadêmico De Administração

Karem Evelim De Melo Camelo
Acadêmica De Administração

Ricardo Martins De Souza
Acadêmico De Administração

Sebastião Olavo De Souza Júnior
Universidade Federal De Campina Grande UFRRJ

Resumo:

A pesquisa teve como objetivo analisar a importância da humanização na gestão de pessoas nos serviços de saúde, explorando como práticas humanizadas podem impactar a qualidade de vida no trabalho e o atendimento aos pacientes. Trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo exploratória, com abordagem qualitativa, realizada com uma amostra intencional de 15 profissionais da saúde, utilizando entrevistas

semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. Os resultados revelaram que, apesar dos desafios como a sobrecarga de trabalho e a falta de comunicação eficaz, há um crescente esforço das gestões em adotar práticas de humanização, especialmente no que se refere ao apoio emocional e ao reconhecimento dos profissionais. A pesquisa concluiu que a humanização na gestão de pessoas é essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e para a qualidade do atendimento ao paciente, sendo necessário que as instituições de saúde implementem políticas estruturadas de valorização, cuidado emocional e comunicação transparente, criando um ciclo de benefícios tanto para os colaboradores quanto para os usuários dos serviços.

Palavras-chave: *Gestão de pessoas; humanização; saúde.*

Date of Submission: 05-05-2025

Date of Acceptance: 15-05-2025

I. Introdução

A gestão de pessoas tem ganhado destaque no cenário organizacional contemporâneo, sendo considerada uma área estratégica capaz de impactar diretamente nos resultados institucionais. Em setores onde o fator humano é o principal instrumento de trabalho, como é o caso da saúde, essa gestão torna-se ainda mais essencial. A complexidade das relações interpessoais, as demandas emocionais e a necessidade de cuidado contínuo exigem práticas de gestão que valorizem o ser humano, promovam o bem-estar dos profissionais e, conseqüentemente, qualifiquem a experiência do paciente. O setor da saúde é marcado por um ambiente de constante pressão, que envolve longas jornadas de trabalho, contato direto com o sofrimento e a morte, além de desafios logísticos e estruturais (Lima; Domingues Júnior; Silva, 2024; Silva; Chagas, 2020).

Nesse contexto, os profissionais da área muitas vezes enfrentam sobrecarga física e emocional, o que pode comprometer a qualidade do atendimento prestado. Assim, pensar a gestão de pessoas de forma humanizada se torna imprescindível para garantir não apenas a eficiência nos processos, mas também o cuidado com aqueles que cuidam. A humanização nos serviços de saúde tem sido objeto de debates e políticas públicas, principalmente após a implementação da Política Nacional de Humanização (PNH), lançada pelo Ministério da Saúde. Essa política busca promover a valorização do trabalho e dos trabalhadores da saúde, além de incentivar práticas que respeitem a dignidade e a subjetividade dos usuários (Marinho; Carrião; Marques, 2019).

A integração entre os princípios da humanização e a gestão de pessoas revela-se, portanto, uma via promissora para a construção de ambientes mais saudáveis, éticos e comprometidos com a qualidade do cuidado. Gestores comprometidos com a humanização são desafiados a ir além das práticas tradicionais de administração de recursos humanos. Eles devem cultivar uma escuta ativa, incentivar a empatia e a cooperação entre as equipes, bem como fomentar ambientes organizacionais acolhedores e respeitosos. Além disso, precisam desenvolver políticas de valorização profissional, que incluam planos de carreira, capacitação contínua e condições adequadas de trabalho (Ovando; Bourlegat; Pavon, 2023).

Tais práticas impactam diretamente o clima organizacional e a motivação dos colaboradores. A valorização do profissional da saúde não se resume ao reconhecimento financeiro, mas envolve também aspectos emocionais, relacionais e simbólicos. A escuta, o respeito às necessidades individuais, a promoção do diálogo e a construção de vínculos interpessoais são fundamentais para o fortalecimento das relações de trabalho e, por conseqüência, para a melhoria dos serviços prestados. Quando os trabalhadores se sentem respeitados e incluídos nos processos decisórios, demonstram maior engajamento, produtividade e satisfação com o ambiente de trabalho (Lima; Silva; Domingues Júnior, 2024).

Por outro lado, a ausência de uma gestão humanizada pode gerar efeitos adversos como o aumento do absenteísmo, rotatividade elevada, adoecimento psíquico e físico dos profissionais, além da queda na qualidade da assistência oferecida aos usuários. Dessa forma, a humanização não deve ser vista como um luxo ou uma escolha pontual, mas como um princípio estruturante das políticas de gestão de pessoas na saúde. Investir em ações que promovam saúde mental, valorização e pertencimento é uma estratégia não apenas ética, mas também eficiente (Pacheco; Magalhães, 2023).

Diante desse cenário, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a importância da humanização na gestão de pessoas nos serviços de saúde, evidenciando como práticas humanizadas podem contribuir para a qualidade de vida no trabalho e para a melhoria do cuidado prestado aos usuários.

II. Materiais E Métodos

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de analisar a importância da humanização na gestão de pessoas nos serviços de saúde. Trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo exploratória, com abordagem qualitativa, voltada à compreensão de experiências, percepções e significados atribuídos por profissionais da área da saúde ao tema investigado. O caráter exploratório da pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno complexo e multifacetado, ainda pouco investigado em determinadas realidades institucionais. Já o aspecto descritivo está relacionado à proposta de detalhar os elementos que compõem o contexto da gestão de pessoas e da humanização no ambiente de trabalho, a partir da visão de seus próprios protagonistas. A amostra foi composta por 15 profissionais da saúde. Os participantes

foram selecionados de forma intencional, levando-se em consideração critérios como: vínculo ativo com a instituição, tempo mínimo de um ano de atuação na área e disponibilidade para participar voluntariamente da pesquisa. Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, contendo perguntas abertas que possibilitaram a livre expressão dos participantes sobre suas experiências profissionais, suas percepções em relação à gestão de pessoas e à presença (ou ausência) de práticas humanizadas no cotidiano de trabalho. O roteiro foi submetido previamente a um pré-teste com dois profissionais que não participaram da amostra final, com o objetivo de verificar a clareza, a coerência e a relevância das perguntas. A partir desse teste, foram realizados pequenos ajustes para melhor adequação do instrumento. As entrevistas ocorreram em ambiente reservado, com horário previamente agendado, respeitando a disponibilidade dos participantes. Todas as conversas foram gravadas com autorização prévia, transcritas na íntegra e posteriormente analisadas à luz da análise de conteúdo temática, permitindo a categorização dos dados em eixos temáticos significativos.

III. Resultados E Discussões

Os resultados da pesquisa revelaram aspectos significativos sobre a gestão de pessoas e a importância da humanização nos serviços de saúde, com foco na percepção dos profissionais da área. Durante as entrevistas, os participantes descreveram suas experiências pessoais e profissionais, apontando tanto os avanços quanto as dificuldades encontradas nas práticas de gestão de pessoas humanizadas.

Os profissionais entrevistados destacaram, em sua maioria, a necessidade de um tratamento mais humanizado dentro das instituições de saúde, ressaltando que a gestão de pessoas deve ser pautada pelo respeito e pelo reconhecimento do trabalho realizado. Segundo o respondente E09, "muitas vezes, sentimos que a gestão não nos vê como seres humanos, mas como peças de um grande processo. Isso acaba gerando frustração". Esse relato evidencia a desconexão entre as necessidades emocionais dos trabalhadores e a visão da administração sobre o trabalho, que muitas vezes foca apenas em aspectos operacionais e quantitativos.

De maneira similar, E19 reforçou que "a humanização no trabalho, para mim, vai além do atendimento ao paciente. Também precisa existir dentro da equipe, entre os gestores e os colaboradores. Quando isso não acontece, tudo se torna mais difícil". Esse depoimento traz à tona a ideia de que a humanização deve ser uma prática interna das equipes de saúde, e não se restringir ao atendimento externo ao paciente.

Vários participantes relataram que a falta de comunicação efetiva entre a gestão e os profissionais da saúde compromete o ambiente de trabalho e impacta diretamente a qualidade do atendimento. E08 mencionou: "muitas vezes, não sabemos o que a gestão espera de nós, e a falta de diálogo só aumenta a nossa sensação de impotência. Se houvesse mais clareza nas orientações, as coisas seriam diferentes". Para E08, a melhoria na gestão da comunicação interna é fundamental para o sucesso de qualquer estratégia de humanização.

Além disso, os participantes também expressaram a sensação de sobrecarga e o desgaste emocional gerado pela ausência de práticas de cuidado com o trabalhador. E12 declarou: "trabalhar em um hospital é sempre muito desafiador, mas quando você não tem o apoio da gestão para lidar com as tensões diárias, isso se torna insustentável". Esse tipo de relato reflete a urgência de se adotar práticas de gestão que atendam não apenas às necessidades operacionais, mas também ao bem-estar emocional dos colaboradores.

Por outro lado, algumas boas práticas foram apontadas pelos participantes, especialmente por aqueles que perceberam um esforço genuíno da gestão para melhorar o ambiente de trabalho. E17, por exemplo, comentou: "A gestão tem se esforçado para nos ouvir, temos reuniões mensais em que podemos expressar nossas dificuldades e sugerir mudanças. Isso tem ajudado muito a melhorar o clima na equipe". Esse tipo de abordagem foi considerado um avanço na gestão de pessoas e uma ação importante para promover a humanização no ambiente de trabalho.

No entanto, nem todos os relatos foram positivos. E11 destacou que "embora a gestão nos forneça algum apoio, muitas vezes isso não é suficiente para lidar com a pressão do dia a dia. As equipes estão sobrecarregadas e o apoio emocional ainda é muito limitado". Esse comentário indica que, embora haja esforços para a humanização, as medidas implementadas não são sempre suficientes para lidar com os desafios emocionais enfrentados pelos profissionais.

Outro ponto abordado pelos entrevistados foi a falta de reconhecimento formal pelos esforços diários dos profissionais. E04 afirmou: "é muito difícil trabalhar em um ambiente onde você não é reconhecido pelo esforço que faz, especialmente em tempos difíceis como os que estamos vivendo com a pandemia". Essa percepção reflete a necessidade de a gestão de pessoas desenvolver políticas de valorização e reconhecimento mais eficazes, considerando a complexidade do trabalho na área da saúde.

A gestão de pessoas, de acordo com os participantes, também deve ser mais inclusiva, considerando as diferentes necessidades dos profissionais. E03 comentou: "A gestão precisa entender que cada pessoa tem suas próprias necessidades e desafios. O que funciona para um, não funciona para todos. Precisamos de mais flexibilidade". A individualização das estratégias de gestão é um tema recorrente nos relatos, indicando que a personalização das ações pode melhorar o bem-estar no ambiente de trabalho. Os participantes também destacaram a importância de se criar espaços para a troca de experiências e apoio mútuo entre os profissionais.

E14 afirmou: "Uma das coisas mais importantes que poderia ser feita seria criar mais oportunidades para que as equipes compartilhassem suas experiências, seus desafios, suas angústias. Isso cria um vínculo de solidariedade". Esse tipo de sugestão aponta para a necessidade de fortalecer as redes de apoio interno e as práticas de colaboração entre os profissionais.

Em relação à qualidade de vida no trabalho, a maioria dos entrevistados concordou que a gestão humanizada pode melhorar significativamente o desempenho das equipes e, conseqüentemente, a qualidade do atendimento ao paciente. E10 disse: "Quando nos sentimos bem no trabalho, conseguimos atender melhor aos nossos pacientes. Eles percebem a diferença, e isso reflete diretamente na qualidade do serviço que oferecemos". A ligação entre o bem-estar do trabalhador e o atendimento ao paciente foi uma constante nos relatos dos participantes.

A questão da sobrecarga de trabalho foi mencionada por vários entrevistados como um obstáculo importante para a aplicação da humanização na gestão de pessoas. E13 compartilhou: "Estamos sempre com a sensação de que o trabalho nunca acaba. A gestão precisa entender que precisamos de mais recursos humanos para poder realizar o trabalho com qualidade e sem nos esgotarmos". Essa percepção aponta para a necessidade de a gestão considerar a carga de trabalho como um fator essencial na humanização, além das práticas emocionais e de apoio psicológico.

Em relação aos aspectos positivos da gestão humanizada, E15 disse: "Eu acredito que quando a gestão realmente se preocupa com a saúde dos profissionais, ela também cuida da saúde do paciente. Isso é um ciclo que se retroalimenta". Essa visão indica que a humanização, quando bem implementada, gera efeitos positivos tanto para os profissionais quanto para os pacientes.

Outro ponto abordado pelos participantes foi a falta de uma política clara de gestão de pessoas voltada à humanização. E06 expressou: "Falta uma política estruturada, com ações concretas que envolvam todos os profissionais e que realmente contemplem nossas necessidades". Esse comentário indica que a abordagem da gestão de pessoas muitas vezes carece de uma estratégia formalizada, que possa ser sistematicamente aplicada e monitorada.

Além disso, a questão da capacitação dos gestores para lidar com as questões emocionais dos profissionais também foi abordada. E18 afirmou: "Eu sinto que os gestores não têm a formação necessária para lidar com as questões emocionais e de saúde mental dos colaboradores. Eles sabem muito sobre gestão, mas pouco sobre como cuidar das pessoas". Esse relato sugere a necessidade de inclusão de competências emocionais e sociais nos treinamentos dos gestores.

Alguns participantes, no entanto, apontaram que há um esforço crescente para integrar a humanização nas práticas cotidianas da gestão de pessoas. E07 declarou: "Nos últimos meses, tenho percebido mudanças na forma como a gestão nos trata, com mais abertura e compreensão. Isso tem feito a diferença". Esse tipo de mudança é visto como positivo e encoraja uma maior implementação de práticas humanizadas no futuro. Por fim, os resultados indicam que a implementação da humanização na gestão de pessoas ainda enfrenta obstáculos, como a falta de recursos, a sobrecarga de trabalho e a ausência de uma política institucional sólida.

Contudo, os relatos também evidenciam que há avanços em algumas instituições, com gestores cada vez mais atentos às necessidades emocionais dos profissionais e buscando melhorar a qualidade de vida no trabalho. A pesquisa reforça a importância da humanização como estratégia para o fortalecimento das equipes de saúde e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços prestados aos pacientes.

IV. Conclusão

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar a importância da humanização na gestão de pessoas nos serviços de saúde, evidenciando como práticas humanizadas podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para a promoção de um atendimento mais eficaz e acolhedor aos usuários dos serviços de saúde. Através das entrevistas com 15 profissionais da área, foi possível identificar tanto os desafios quanto as boas práticas relacionadas à gestão de pessoas e à humanização no contexto hospitalar.

Os resultados revelaram que, embora haja um crescente reconhecimento da necessidade de humanização no ambiente de trabalho, a sua implementação ainda enfrenta diversos obstáculos. A falta de comunicação efetiva entre a gestão e os profissionais, a sobrecarga de trabalho e a ausência de políticas estruturadas de valorização e reconhecimento dos colaboradores foram apontadas como principais desafios para a concretização de uma gestão humanizada. Muitos profissionais relataram que, apesar das dificuldades, algumas instituições têm se esforçado para adotar práticas que promovam o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores, o que reflete positivamente no ambiente de trabalho e na qualidade do atendimento aos pacientes.

No entanto, a pesquisa também evidenciou que a humanização deve ser entendida como um processo contínuo, que exige comprometimento por parte dos gestores e a criação de um ambiente organizacional que promova o respeito, a valorização e o apoio emocional. Os relatos dos participantes indicaram que quando a gestão de pessoas prioriza o cuidado com o profissional de saúde, isso resulta em uma maior motivação e satisfação no trabalho, o que se reflete diretamente na qualidade do serviço prestado ao paciente. A

humanização, portanto, é uma via de mão dupla, onde o cuidado com os colaboradores impacta positivamente na experiência do paciente, criando um ciclo de qualidade e bem-estar.

Além disso, a pesquisa demonstrou que a gestão de pessoas no setor de saúde precisa ser mais inclusiva e personalizada, reconhecendo as diversas necessidades dos profissionais e oferecendo suporte adequado a cada um. A individualização das práticas de gestão, considerando aspectos emocionais e psicológicos dos trabalhadores, foi destacada como uma estratégia fundamental para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Em resposta ao objetivo proposto, ficou claro que a humanização na gestão de pessoas nos serviços de saúde é um fator essencial para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para a eficácia no atendimento ao paciente.

Embora existam desafios a serem superados, os dados da pesquisa indicam que, com ações deliberadas e práticas de gestão mais humanizadas, é possível criar ambientes de trabalho mais equilibrados, onde tanto os profissionais da saúde quanto os pacientes possam se beneficiar. A implementação de políticas de apoio emocional, reconhecimento profissional e uma comunicação mais transparente entre gestão e colaboradores são passos importantes para a construção de uma gestão verdadeiramente humanizada.

Portanto, os resultados apontam para a necessidade de um compromisso institucional com a humanização não apenas no atendimento aos pacientes, mas também no tratamento dos profissionais da saúde. Somente com uma abordagem holística, que envolva o cuidado com o trabalhador e com o paciente, será possível garantir a excelência nos serviços de saúde e a qualidade de vida no trabalho.

Referências

- [1] Lima, L. A. O., Domingues Júnior, P. L., & Silva, L. L. (2024). Estresse Ocupacional Em Período Pandêmico E As Relações Existentes Com Os Acidentes Laborais: Estudo De Caso Em Uma Indústria Alimentícia. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 34-47. [Http://Dx.Doi.Org/10.22277/Rgo.V17i1.7484](http://dx.doi.org/10.22277/Rgo.V17i1.7484).
- [2] LIMA, L. A. O.; SILVA, L. L.; DOMINGUES JÚNIOR, P. L. Qualidade De Vida No Trabalho Segundo As Percepções Dos Funcionários Públicos De Uma Unidade Básica De Saúde (UBS). *REVISTA DE CARREIRAS E PESSOAS*, V. 14, P. 346-359, 2024. [Https://Doi.Org/10.23925/Recap.V14i2.60020](https://doi.org/10.23925/Recap.V14i2.60020)
- [3] MARINHO, J. L.; CARRIÃO, G. A.; MARQUES, J. R. Atenção Hospitalar: Interatividades Por Entre Constituição Histórico-Social, Gestão E Humanização Em Saúde. *Revista De Gestão Em Sistemas De Saúde*, [S. L.], V. 8, N. 2, 2019.
- [4] OVANDO, R. G. De M.; BOURLEGAT, C. A. L.; PAVON, R. V. Gestão Hospitalar E Gerenciamento Legal De Riscos Na Humanização Da Saúde. *Brazilian Journal Of Development*, [S. L.], V. 9, N. 05, P. 17360-17375, 2023.
- [5] PACHECO, J. F.; MAGALHÃES, L. E. R. Humanização Na Gestão Hospitalar: Um Olhar Atento Para Profissionais E Pacientes. *Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil*, V. 12, N. 2, P. E3144-E3144, 2023.
- [6] SILVA, T. De A.; CHAGAS, D. R. A Evolução Da Humanização Na Gestão Hospitalar. *Brazilian Journal Of Development*, [S. L.], V. 6, N. 6, P. 38457-38467, 2020.