

# Prevenção do Esgotamento Profissional (Burnout) e Saúde Mental em UTIs — Abordagem Estratégica: Liderança Compassiva e Comunicação Não Violenta (CNV) em Serviços de Saúde

Por Cristiano Ricardo · Publicado em 14/07/2019

Tratado técnico de gestão de pessoas em saúde pelo Prof. Cristiano Ricardo sobre prevenção do esgotamento profissional (burnout) e saúde mental em utis com foco em liderança compassiva e comunicação não violenta (cnv) em serviços de saúde, abordando dimensionamento de pessoal, conformidade Cofen/CFM, NR-32, segurança psicológica e People Analytics.

Versão online e eventuais atualizações:

<https://dr.cristianoricardo.com/post/prevencao-burnout-lideranca-compassiva-e-comunicacao-nao-violenta-cnv-em-servicos-de-saude-2>

---

Tratado de Gestão de Pessoas em Saúde · Saúde Ocupacional & Psicologia Médica  
Diretriz Estratégica para Diretores Médicos, Gestores Hospitalares e Lideranças de RH ·  
Ciclo de Governança 2019

Estratégias estruturadas de vigilância epidemiológica e acolhimento à saúde mental em equipes de terapia intensiva e emergência, com base no Inventário de Burnout de Maslach (MBI), Resolução CFM nº 2.376/2024, normas de biossegurança ocupacional (NR-32) e planos de suporte ao luto institucional. A condução exitosa do capital humano em instituições hospitalares exige romper com o tradicionalismo burocrático de departamento pessoal e assumir uma postura estratégica fundamentada em People Analytics, conformidade trabalhista-sanitária e segurança psicológica de alta confiabilidade.

## 1. Sumário Executivo e Diagnóstico de Gestão de Pessoas em Serviços de Saúde

O setor hospitalar é, por definição, intensivista em mão de obra humana qualificada. Diferente de indústrias automatizadas, a qualidade do desfecho clínico, a sobrevida de um paciente crítico e a sustentabilidade econômica de uma operadora repousam integralmente na capacidade, no bem-estar psíquico e na sincronia de equipes multidisciplinares operando sob extrema pressão temporal. O descompasso na gestão de pessoas não resulta apenas em turnover elevado ou passivos trabalhistas; reflete-se diretamente em erros diagnósticos, falhas de medicação, infecções relacionadas à assistência à saúde (IRAS) e desumanização do cuidado.

Estudos consolidados de ergonomia e sociologia médica evidenciam que a sobrecarga cognitiva crônica, escalas desarticuladas e a ausência de segurança psicológica criam o cenário

perfeito para a ocorrência de eventos sentinela. A liderança que atua no nível executivo deve enxergar a força de trabalho não como uma linha de custo no balanço patrimonial, mas como o principal ativo intangível gerador de valor em saúde. A presente diretriz estabelece os fundamentos gerenciais, jurídicos e comportamentais para orquestrar essa transformação institucional.

- **Preservação da Capacidade Produtiva e Saúde Mental:** Combate sistêmico à síndrome de Burnout, depressão ocupacional e estresse pós-traumático mediante políticas estruturadas de acolhimento e monitoramento ativo;
- **Conformidade Regulatória e Segurança Jurídica:** Estrito cumprimento das resoluções normativas dos conselhos de classe (Cofen, CFM, CFF), da legislação trabalhista (CLT) e das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho (NR-32, NR-17 e NR-7);
- **Alinhamento entre Desempenho Humano e Desfechos Clínicos:** Vinculação clara entre as competências dos colaboradores, a experiência do paciente e a entrega de valor em saúde (Value-Based Healthcare).

## 2. Marco Teórico, Modelos de Competências e Requisitos Legais em Saúde

A gestão do trabalho em saúde requer o domínio de um arcabouço normativo multifacetado. A intersecção entre o Direito do Trabalho, o Direito Médico e os parâmetros regulatórios exige dos gestores conhecimento detalhado sobre jornada de trabalho especial, intervalos de descanso intrajornada, adicional de insalubridade e dimensionamento técnico.

Fundamentos Normativos Mandatórios na Gestão de Equipes de Saúde:

1. Resolução Cofen nº 543/2017: Estabelece parâmetros formais para o dimensionamento do quadro de profissionais de enfermagem com base nas horas de assistência requeridas por leito e no Índice de Segurança Técnica (IST não inferior a 15%);
2. Norma Regulamentadora NR-32 (Segurança e Saúde no Trabalho em Estabelecimentos de Saúde): Diretrizes mandatórias para proteção contra riscos biológicos, químicos e radiações ionizantes, obrigatoriedade de vacinação ocupacional completa e proibição de adornos;
3. Resolução CFM nº 2.376/2024: Reconhece formalmente os riscos psicossociais da profissão médica, disciplinando condições dignas de repouso, dimensionamento de plantões e mecanismos institucionais de combate ao esgotamento profissional;
4. Norma Regulamentadora NR-17 (Ergonomia Hospitalar): Parâmetros ergonômicos biomecânicos para movimentação e transporte manual de pacientes, postos de trabalho de enfermagem e mobiliário cirúrgico;
5. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e Jurisprudência do TST: Regramento sobre a jornada especial 12x36, banco de horas, intervalos de recuperação térmica e térmica em câmaras frias farmacêuticas e adicionais de periculosidade.

Figura 1: Mapeamento Integrado de Competências, Fluxo de Alocação Assistencial e Segurança

Psicológica de Equipes — Liderança Compassiva e Comunicação Não Violenta (CNV) em Serviços de Saúde.

### 3. Governança de Recursos Humanos e Matriz RACI da Liderança Assistencial

A atuação do RH Hospitalar deve estar plenamente articulada com as chefias de serviço médico e coordenações de enfermagem. A ausência de clareza sobre quem decide, quem executa e quem aprova as movimentações de equipe é uma das principais fontes de desgaste institucional. Abaixo, consolida-se a Matriz RACI para os processos-chave de gestão de pessoas:

#### Tabela

| Processo / Ação de Gestão de Pessoas                                                                                   | Responsável (R)                  | Aprovador (A) | Consultado (C) | Informado (I)                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|----------------|---------------------------------|
| Aplicação do Diagnóstico de Clima Emocional e Escore MBI                                                               | Psicólogo do Trabalho / SESMT    |               |                |                                 |
| Diretoria de Recursos Humanos                                                                                          | Lideranças de Enfermagem         |               |                | Todos os Profissionais          |
| Implementação de Salas de Descompressão e Pausas Terapêuticas                                                          | Gerência de Facilities / RH      |               |                |                                 |
|                                                                                                                        | Médico Coordenador da UTI        |               |                | Enfermeiro Chefe                |
|                                                                                                                        |                                  |               |                | Comitê de Humanização           |
| Condução e Encaminhamento Sigiloso de Colaboradores em Crise                                                           | Médico do Trabalho (PCMSO)       |               |                |                                 |
|                                                                                                                        |                                  |               |                | Comitê de Saúde Mental          |
|                                                                                                                        |                                  |               |                | Médico Psiquiatra de Referência |
|                                                                                                                        |                                  |               |                | Superintendência                |
| Execução do Programa de Feedback e PDI para Liderança Compassiva e Comunicação Não Violenta (CNV) em Serviços de Saúde | Líder Imediato do Serviço        |               |                |                                 |
|                                                                                                                        | Diretoria de Recursos Humanos    |               |                |                                 |
|                                                                                                                        | Business Partner (BP) Hospitalar |               |                | Colaborador Avaliado            |

### 4. Gestão de Riscos Comportamentais, Clima e Absenteísmo

O mapeamento de riscos humanos no ambiente hospitalar deve ser conduzido com o mesmo rigor metodológico dispensado aos riscos de infecção ou falhas tecnológicas. A matriz de riscos comportamentais identifica os modos de falha na alocação de pessoas, a probabilidade de ocorrência, a severidade do impacto clínico-operacional e as contramedidas preventivas:

#### Tabela

| Modo de Falha / Risco Humano                                    | Impacto Clínico & Operacional                                        | Causa Raiz Comportamental                           | S  | O | D | RPN | Contramedida e Barreira Organizacional                                                      |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----|---|---|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Despersonalização no trato assistencial e frieza com familiares | Queda brutal no escore de experiência do paciente e processos éticos | Carga emocional excessiva sem suporte institucional | 8  | 4 | 3 | 96  | Debriefings psicológicos pós-óbito traumático e programa de suporte de pares (Peer Support) |
| Tentativa de automedicação e dependência química de hipnóticos  | Risco de morte do colaborador e acidentes assistenciais graves       | Acesso facilitado a psicotrópicos e opioides        | 10 | 2 | 2 | 40  | Rastreabilidade de armários de controlados com dupla chave eletrônica e                     |

vigilância ativa do SESMT

Evasão em massa de profissionais seniores de terapia intensiva | Perda do capital intelectual e desestabilização da escala crítica | Sentimento de abandono e ausência de reconhecimento | 9 | 3 | 2 | 54 | Plano de valorização por tempo de dedicação, redução gradual de plantões noturnos e mentoria clínica

## 5. Segurança Psicológica, Comunicação SBAR e Cultura de Não Silenciamento

A clássica hierarquia autocrática hospitalar — onde o médico detém autoridade incontestável e os demais membros da equipe receiam verbalizar dúvidas — é uma das maiores ameaças à segurança do paciente documentadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS). A segurança psicológica consiste na convicção compartilhada de que o ambiente de trabalho é seguro para a tomada de riscos interpessoais. Em termos assistenciais, significa que uma técnica de enfermagem ou um farmacêutico júnior tem o dever e a tranquilidade moral de alertar o cirurgião mais experiente do hospital diante de uma suspeita de erro.

S — Situação (Situation):

Declaração concisa e direta do problema imediato, identificando o paciente, o leito e a preocupação clínica urgente em menos de 15 segundos.

B — Breve Histórico (Background):

Contexto clínico relevante: diagnóstico de admissão, data cirúrgica, alergias conhecidas e sinais vitais basais de referência.

A — Avaliação (Assessment):

O que o profissional observou: deterioração de escore NEWS-2, queda na saturação de oxigênio ou divergência na prescrição antimicrobiana.

R — Recomendação (Recommendation):

O que se propõe expressamente: avaliação presencial imediata no leito, gasometria arterial estat ou suspensão provisória de infusão.

## 6. Painel de Indicadores de Gestão de Pessoas em Saúde (People Analytics)

A tomada de decisão estratégica em recursos humanos na saúde deve abandonar suposições e operar orientada a dados (People Analytics). A tabela a seguir sintetiza os indicadores de capital humano indispensáveis para auditorias de acreditação ONA Nível 3 e Joint Commission International (JCI):

### Tabela

Indicador de Capital Humano | Fórmula / Algoritmo de Cálculo | Meta Hospitalar |

Periodicidade | Fonte de Dados

Escore Médio de Exaustão Emocional (MBI) | Pontuação média no domínio de exaustão de Maslach

|  $\leq 22$  pontos (Baixo Risco) | Semestral | Inquérito Anônimo Ocupacional

Taxa de Afastamento Ocupacional por Transtornos Mentais (F30-F48) | Dias de afastamento por

CID F / Total de colaboradores |  $\leq 1,2\%$  | Mensal | SESMT e Medicina do Trabalho

Adesão aos Grupos de Apoio e Rondas de Descompressão | Profissionais participantes / Total

de elegíveis na UTI |  $\geq 75\%$  | Mensal | Serviço de Psicologia Hospitalar

Índice de Retenção Específico em Liderança Compassiva e Comunicação Não Violenta (CNV) em

Serviços de Saúde |  $(\text{Colaboradores Ativos } \geq 1 \text{ ano} / \text{Total no setor}) \times 100$  |  $\geq 92,0\%$  |

Semestral | Gente e Gestão (RH)

Figura 2: Dashboard Executivo de People Analytics em Saúde — Painel de Monitoramento de Retenção, Clima Organizacional, Absenteísmo e Engajamento Médico.

## 7. Procedimentos Operacionais Padrão (POPs de RH), Políticas Internas e Sustentação

A padronização das rotinas de gestão de pessoas através de POPs e Manuais de Conduta Ética garante a previsibilidade e a equidade no tratamento de todos os colaboradores, mitigando sensações de favorecimento ou arbitrariedade. Toda instituição de saúde de médio ou grande porte deve manter formalmente instituídas as seguintes políticas:

- POP-RH-01 — Política de Atração, Seleção e Verificação Ética: Regras para triagem curricular, validação de diplomas perante o MEC e certidões negativas de processos ético-disciplinares nos respectivos conselhos de classe;
- POP-RH-02 — Protocolo de Acolhimento e Prevenção do Burnout: Fluxo confidencial de encaminhamento de profissionais com queixas de esgotamento ao serviço de medicina do trabalho e suporte psicológico externo contratado;
- POP-RH-03 — Gestão de Escalas, Trocas de Plantão e Registro de Ponto: Limitação rigorosa de substituições informais de plantão, com exigência de antecedência mínima de 48 horas e anuência expressa da chefia imediata;
- POP-RH-04 — Mediação Conflitual e Comitê de Conduta: Protocolo investigativo com garantia de ampla defesa e contraditório diante de denúncias de assédio moral, negligência ou discriminação no ambiente assistencial.

## 8. Requisitos de Conformidade Trabalhista, Previdenciária e Normas de Saúde

A sustentabilidade de uma gestão hospitalar depende da blindagem contra passivos trabalhistas vultosos, frequentemente causados por inobservância de normas sanitárias e ocupacionais:

- Equiparação e Piso Salarial da Enfermagem (Lei nº 14.434/2022): Cumprimento dos pisos nacionais de enfermeiros, técnicos e auxiliares, com atenção especial aos reflexos em encargos sociais e orçamento corporativo;
- Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho (LTCAT) e PPP Digital: Manutenção atualizada dos fatores de risco biológico e químico para fins de aposentadoria especial junto ao INSS via eSocial;
- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO - NR-7): Realização tempestiva de exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho e demissionais, com dosagens sorológicas e controle de imunização;
- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio (CIPA + A - NR-5): Eleição paritária e atuação fiscalizadora permanente nos postos de assistência e setores de apoio (lavanderia, nutrição, CME);
- Regulamento Sanitário RDC ANVISA nº 63/2011: Requisitos de Boas Práticas de Funcionamento para os Serviços de Saúde, incluindo a capacitação permanente dos recursos humanos envolvidos.

## 9. Recomendações Estratégicas para o Gestor e Conclusões Finais

A liderança eficaz em saúde exige uma combinação singular de sensibilidade humana e disciplina de gestão por dados. Diante da crescente escassez de profissionais especializados e dos elevados custos de reposição, as instituições que prosperarão no horizonte até 2040 serão aquelas que transformarem seus hospitais em centros de acolhimento e desenvolvimento profissional contínuo.

1. **Lidere pelo Exemplo e Presença Física (Gemba Walk):** O gestor de saúde que permanece enclausurado em gabinetes perde o contato com as reais dores da equipe de ponta. Percorra as enfermarias e plantões noturnos periodicamente com postura de escuta ativa;
2. **Reconheça Pequenas Vitórias Clínicas:** Celebrar o sucesso de uma extubação difícil, uma cirurgia bem-sucedida ou a ausência de infecções hospitalares no mês fortalece o propósito profissional mais do que meras cobranças de metas financeiras;
3. **Promova o Autocuidado Assistencial:** O profissional de saúde só é capaz de cuidar com excelência quando se sente protegido e cuidado pela instituição que o emprega. A saúde do trabalhador é a primeira barreira de segurança do paciente;
4. **Adote o People Analytics sem Perder a Alma:** Métricas de turnover e produtividade indicam tendências, mas o diálogo individualizado e a empatia na gestão cotidiana resolvem os conflitos e constroem a verdadeira lealdade institucional.

Prof. Cristiano Ricardo dos Santos

Farmacêutico-Bioquímico (CRF-SP 29729) · Mestre em Farmácia · Especialista em Gestão de

Pessoas, Liderança Clínica e Governança em Saúde

Publicado no repositório técnico oficial da Rede CR em 14/07/2019 às 00:35