

Dimensionamento de Pessoal de Enfermagem e Parâmetros Cofen — Abordagem Estratégica: Mapeamento Nine Box e Plano de Sucessão para Chefias Médicas

Por Cristiano Ricardo · Publicado em 13/12/2019

Tratado técnico de gestão de pessoas em saúde pelo Prof. Cristiano Ricardo sobre dimensionamento de pessoal de enfermagem e parâmetros cofen com foco em mapeamento nine box e plano de sucessão para chefias médicas, abordando dimensionamento de pessoal, conformidade Cofen/CFM, NR-32, segurança psicológica e People Analytics.

Versão online e eventuais atualizações:

<https://cristianoricardo.com/post/dimensionamento-equipes-mapeamento-nine-box-e-plano-de-sucessao-para-chefias-medicas-2019-1>

Tratado de Gestão de Pessoas em Saúde · Planejamento da Força de Trabalho & Liderança Assistencial

Diretriz Estratégica para Diretores Médicos, Gestores Hospitalares e Lideranças de RH · Ciclo de Governança 2019

Diretrizes técnicas para o dimensionamento quanti-qualitativo de profissionais de enfermagem com base na Resolução Cofen nº 543/2017, aplicação dos Sistemas de Classificação de Pacientes (Fugulin/Perroca), cálculo do Índice de Segurança Técnica (IST) e sua correlação direta com a redução de eventos adversos graves. 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 sobrevivência 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 — Mapeamento Nine Box e Plano de Sucessão para Chefias Médicas.

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)
Cálculo e Homologação do Quadro Dimensional de Enfermagem Enfermeiro Responsável Técnico (RT) Diretoria Técnica / Executiva Conselho Regional de Enfermagem Supervisores de Setor
Acompanhamento Diário da Carga de Trabalho por Paciente Enfermeiro Diarista de Unidade Coordenação de Enfermagem Médicos Assistentes Equipe Técnica de Leito
Auditoria de Aderência às Resoluções Cofen e Pareceres Técnicos Auditor de Qualidade Assistencial Comitê de Ética de Enfermagem Gerente de RH Diretoria Clínica
Execução do Programa de Feedback e PDI para Mapeamento Nine Box e Plano de Sucessão para Chefias Médicas 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
Déficit de profissionais em turnos noturnos e finais de semana Aumento na incidência de quedas e erros de medicação Absenteísmo imprevisto e atestados em cadeia 9 4 3 108 Banco de horas de contingência com compensação atrativa e acionamento de equipe volante
Classificação inadequada do grau de dependência do paciente Subdimensionamento de leitos com alta demanda de cuidados Falta de auditoria clínica concorrente na admissão 8 3 2 48 Treinamento obrigatório na escala de Fugulin com validação cruzada diária pelo enfermeiro diarista

Sobrecarga cognitiva e física crônica da equipe de leito | Aumento da taxa de turnover e lesões musculoesqueléticas (LER/DORT) | Falta de intervalos intrajornada adequados | 8 | 4 | 2 | 64 | Adequação de postos de descanso conforme NR-32 e pausas programadas obrigatórias

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

Horas de Enfermagem por Paciente (THE) | Total de horas de enfermagem / Total de pacientes |

$\geq 10,0$ h (UTI) / $\geq 4,0$ h (Enf.) | Diária | Censo Diário e Escala de Plantão
Proporção Enfermeiro / Técnico por Complexidade | Enfermeiros RT / Total da Equipe | $\geq 52\%$
(Cuidados Semi-Intensivos) | Mensal | Relatório de Gestão do Cofen
Taxa de Horas Extras por Sobrecarga Assistencial | Horas extras realizadas / Total de horas
contratadas | $\leq 4,5\%$ | Mensal | Ponto Eletrônico e RH Hospitalar
Índice de Retenção Específico em Mapeamento Nine Box e Plano de Sucessão para Chefias
Médicas | (Colaboradores Ativos ≥ 1 ano / 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 13/12/2019 às 00:49