



## Cuidar da força de trabalho: cinco áreas estratégicas para abordar o bem-estar nos cuidados de saúde

### Colaboradores

Atrium Health Navicent  
Department of Veterans Affairs/VISN 12  
ECU Health  
Northwestern Medicine

# THE BERYL INSTITUTE

## Sobre o The Beryl Institute

*The Beryl Institute é uma comunidade global de profissionais de cuidados de saúde e especialistas em experiência comprometida em transformar a experiência humana em cuidados de saúde. Como pioneiro e líder do movimento de experiência e da profissão de experiência do paciente há mais de uma década, o Instituto oferece acesso inigualável a pesquisas imparciais e práticas comprovadas, oportunidades de networking e desenvolvimento profissional e um espaço seguro e neutro para trocar ideias e aprender com outros profissionais.*

*Definimos "experiência do paciente" como a soma de todas as interações, moldadas pela cultura de uma organização, que influenciam as percepções do paciente em todo o processo de atendimento. Acreditamos que a experiência humana se baseia nas experiências de pacientes e familiares, daqueles que trabalham com cuidados de saúde e das comunidades a que atendem.*

## Introdução

---

Embora cuidar da força de trabalho da área da saúde sempre tenha sido um foco essencial para garantir um sistema de saúde eficaz, à medida que atravessamos a pandemia, as tensões há muito conhecidas sobre aqueles que trabalham na área aumentaram de formas que não podíamos imaginar. Enfrentando agora a escassez de mão de obra, as exigências crescentes e a falta de civilidade no local de trabalho, essa força de trabalho já não é apenas quem presta cuidados. Agora, são indivíduos que também precisam receber cuidados.

Uma parte central do compromisso com a experiência humana nos cuidados de saúde é reconhecer que a experiência da força de trabalho é um fator fundamental para a experiência que as organizações de cuidados de saúde proporcionam a pacientes e parceiros. Um compromisso central da *Declaração para a experiência humana* nos convida a *Compreender e agir*

*de acordo com as necessidades e vulnerabilidades da força de trabalho dos cuidados com a saúde para honrar seu compromisso e reafirmar e energizar seu propósito.* Além disso, a força de trabalho de saúde precisa de tempo, espaço e meios para se curar.

Este artigo analisa práticas tangíveis que organizações de saúde estão implementando para cuidar da força de trabalho e garantir o bem-estar dela. As ideias aqui compartilhadas são provenientes de quem encarou essa oportunidade de frente. Elas refletem as vozes coletivas da comunidade de experiência do paciente conforme trabalhamos juntos para transformar a experiência humana nos cuidados de saúde.

## Metodologia

---

Este artigo se baseia nos resultados de uma investigação comunitária sobre o bem-estar da força de trabalho que consiste nas seguintes perguntas:

1. Quais são até três maneiras como vocês estão abordando o bem-estar da força de trabalho em sua organização?
2. Quais são os principais resultados que vocês observaram em decorrência dessas práticas?
3. Até que ponto seu departamento de experiência lidera diretamente os esforços para abordar o bem-estar da força de trabalho? (Sempre, Em grande medida, Um pouco, Muito pouco, Nem um pouco)

Com base nos resultados da pesquisa, foi conduzida uma análise temática que serviu de base para este documento e reflete as práticas que as organizações usam de modo uniforme para abordar o bem-estar da força de trabalho.

## Uma reflexão sobre o estado da experiência humana

Este artigo aprofunda as conclusões da nossa publicação, [O Estado da experiência humana 2023](#).<sup>1</sup> O estudo identificou o que todos os profissionais de saúde estão vivenciando e sentindo hoje: gratos porque a brutalidade da COVID-19 ficou para trás, mas compreendendo que os efeitos da pandemia ainda perduram nas nossas organizações. Seu enredo ressaltou a importância do compromisso com a experiência humana como uma realidade estratégica prioritária, juntamente com as restrições financeiras, a violência no local de trabalho e o bem-estar da força de trabalho.

Ao analisar as prioridades e o foco da experiência em 2023, 45% das organizações que responderam ao estudo apontaram o recrutamento e a retenção da força de trabalho como uma das três principais prioridades.<sup>1</sup> Diante das consequências das muitas demissões e da escassez de trabalhadores, as organizações de saúde agora enfrentam a realidade do cenário dos cuidados de saúde e estão começando a perceber o impacto que o foco na experiência pode ter sobre a força de trabalho.

O estudo apontou que 75% das organizações afirmam agora ter uma definição formal de experiência, o nível mais elevado já registrado.<sup>1</sup> A definição de experiência do The Beryl Institute é "*a soma de todas as interações moldadas pela cultura de uma organização, que influenciam as percepções do paciente em todo o processo de atendimento*".<sup>2</sup> Não é por acaso que nossa definição, desenvolvida em 2010, dá ênfase à cultura e coloca intencionalmente aqueles que trabalham em qualquer organização no comando da experiência em si. Faz todo o sentido concentrar-se na saúde e no bem-estar daqueles que prestam cuidados para permitir que atinjam o nível mais elevado de atendimento que a experiência humana nos cuidados de saúde demanda.

As conclusões de O Estado da experiência humana refletem que quase metade (49%) das organizações indicaram o estresse e o burnout da força de trabalho como obstáculos aos seus esforços de experiência do paciente. O estudo também revelou que 46% das organizações em 2023 estão tratando o estresse da força de trabalho como uma prioridade máxima nos próximos três anos, um salto de 20 pontos percentuais em relação a 2021.

Outro relatório divulgado em 2021 pelo The Beryl Institute, [To Care is Human](#) (Cuidar é humano), revelou que os profissionais de saúde, os pacientes e as famílias veem "*o trabalho em equipe dos profissionais de atendimento, o nível de engajamento dos funcionários e o bem-estar da equipe clínica como os principais*

*fatores que influenciam a experiência do paciente*".<sup>3</sup> Isso reforça a realidade de que a experiência proporcionada é tão sólida quanto as pessoas e equipes que a oferecem. A forma como os pacientes são envolvidos e as ações de apoio à equipe não devem ser esforços isolados, mas ações integradas que maximizem os melhores resultados.

A área da saúde enfrenta agora a prioridade crítica de tratar da cura e da recuperação dos funcionários pós-pandemia. Sendo assim, o bem-estar da força de trabalho tem sido uma conversa recorrente na comunidade do The Beryl Institute. Nossa pesquisa sobre o bem-estar da força de trabalho procurou saber o que as organizações estão fazendo para enfrentar esse desafio no ecossistema da saúde. Neste artigo, compartilhamos os cinco temas comuns derivados dos resultados da pesquisa, acompanhados de exemplos dessas práticas colocadas em ação pelos membros da comunidade. Os cinco temas comuns da pesquisa são categorizados da seguinte forma:

1. Compromisso e investimento organizacional e da liderança
2. Prevenção e gestão de crises
3. Integração das operações comerciais
4. Intervenções educacionais
5. Esforços de equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Confira a seguir as ações que as organizações estão realizando para abordar cada um desses temas.

# Compromisso e investimento organizacional e da liderança

## Descrição: as práticas e ações realizadas para incorporar uma cultura de bem-estar ao planejamento estratégico, apoiadas pela adesão da liderança e pelo investimento financeiro.

O Estado da experiência humana identificou a experiência como um esforço estratégico e integrado, revelando que "deve haver espaço para unir as pessoas para criar soluções coletivas e claras para abordar o bem-estar da força de trabalho".<sup>1</sup>

Mas mesmo com essa compreensão, descobrimos no estudo O Estado de experiência humana que, embora a experiência da força de trabalho seja vista como extremamente importante para a estratégia global de experiência por 86% das organizações, apenas 51% das organizações a relatam como uma parte significativa da sua estratégia de experiência.<sup>1</sup> Isso identifica uma clara desconexão e sugere que há trabalho a ser feito. Além disso, há uma lacuna na porcentagem de conselhos de administração que estão colocando as palavras em ação quanto à experiência do paciente, uma vez que 77% das organizações afirmam que seus conselhos têm *consciência* dos esforços de experiência, em certa ou grande medida, enquanto a *orientação* e a *influência* dos conselhos sobre essas ações ficam aquém. Apenas 61% das organizações responderam que o seu conselho é ativo dessa forma em certa ou grande medida.<sup>1</sup>

O artigo do PXJ **Reexamining "Defining Patient Experience"** (Reanálise de "Definição da experiência do paciente") reforça a conexão entre a cultura organizacional e a experiência da força de trabalho. O artigo afirma: "As interações onde a experiência ocorre são tão positivas e eficazes quanto as pessoas que nelas se envolvem e as culturas organizacionais que apoiam e sustentam as expectativas [...] O ambiente cultural onde o cuidado ocorre reflete-se na forma como as organizações são lideradas e impacta diretamente a experiência da força de trabalho da saúde".<sup>4</sup>

Com essa visão sobre a importância da cultura e da liderança para o bem-estar da força de trabalho, confira abaixo as considerações compartilhadas pelos entrevistados da nossa pesquisa sobre ações a serem tomadas.

### Faça do bem-estar uma prioridade estratégica.

Vários entrevistados afirmaram que seu compromisso com o bem-estar da força de trabalho se baseia na colaboração e no alinhamento estratégico. Os esforços de saúde e bem-estar não são silos isolados, mas sim peças integradas de um quebra-cabeça de experiência

mais amplo, servindo como alicerces para os esforços de experiência em geral. Nessas organizações, a saúde e o bem-estar fazem parte de um quadro estratégico que distribui metas anuais de bem-estar, desde posições de liderança de alto nível até seus departamentos. O planejamento estratégico anual coloca o bem-estar como foco. Não é uma atividade realizada uma vez, mas sim uma série de discussões entre líderes seniores sobre questões e preocupações para sustentar o bem-estar da força de trabalho como uma das maiores prioridades organizacionais.

**Invista financeiramente.** O Estado da experiência humana apela às organizações para que coloquem as ações em palavras, pedindo que não vejam a experiência como um centro de custos, mas que a reconheçam como um meio para a sustentabilidade. Incluído nessa categoria temática está o investimento financeiro. Repetindo o que aprendemos com O Estado da experiência humana, reforçamos aqui que a experiência humana não é um item de linha.<sup>1</sup> Pelo contrário, é um investimento em uma mudança cultural que pode ter um impacto direto nos desafios já mencionados neste documento. Cada vez mais organizações assumiram o compromisso de abordar a saúde e o bem-estar dos seus funcionários, o que, em última análise, significa melhores resultados para os pacientes.

**Expanda o apoio financeiro para incluir cuidados de saúde mental.** Embora a experiência da força de trabalho seja abordada por meio de uma variedade de esforços, neste momento desafiador, as organizações de saúde também estão dando um foco mais amplo à experiência através da lente do suporte à saúde mental. Os entrevistados da pesquisa compartilharam que estão abrindo caminhos para que sua força de trabalho reduza os custos associados à manutenção da saúde. Por exemplo, algumas organizações se dispõem a reembolsar os funcionários por serviços de saúde mental fora da rede, enquanto outras oferecem descontos em recursos de saúde mental. Algumas organizações estão orientando a força de trabalho a usar aplicativos pagos pela empresa que ajudam as pessoas a dormir, meditar e relaxar.

**Invista em uma infraestrutura de experiência da força de trabalho.** As respostas da pesquisa comunitária também apontaram para mudanças estruturais dentro da organização. Muitos relataram a contratação de pessoas para novas funções, como coordenador de bem-estar ou diretor de bem-estar. A pesquisa também sugeriu que eles estão abordando o tema por meio de comitês, formando um Comitê de Bem-estar ou um Comitê de Engajamento dos Funcionários.

## “Sabemos pela literatura que o burnout não pode ser reduzido por meio de programação individual.”

Como o bem-estar começa com a saúde básica de um indivíduo, a atenção a isso requer a supervisão de profissionais. Algumas organizações relataram ter contratado um assistente social licenciado para oferecer sessões de coaching ou aconselhamento aos funcionários. Uma organização está expandindo seu Programa de Assistência ao Funcionário (Employee Assistance Program, EAP) para cobrir os três turnos em cada um dos oito locais do sistema. Outra medida é incorporar conselheiros de colegas treinados nas unidades.

Com a compreensão da importância da dieta e da nutrição na saúde e no bem-estar geral, em resposta, algumas organizações estão lançando programas que abordam o papel da dieta no bem-estar emocional, proporcionando aos funcionários acesso a um nutricionista.

**Revise as políticas de RH.** Não podemos desenvolver culturas de bem-estar apenas por meio de programação individual. A urgência de mudar para uma cultura de bem-estar forçou algumas organizações a rever suas políticas de recursos humanos. Exemplos disso incluem políticas rigorosas para exames anuais obrigatórios e regras mais brandas, como encorajar intervalos de 30 minutos para refeições, deixar de comer na mesa de trabalho ou evitar o uso de celulares pessoais para comunicações relacionadas com o trabalho.

Os colaboradores deste artigo compartilharam que não podemos criar culturas de bem-estar baseadas em abordagens isoladas de apoio. “Sabemos pela literatura que o burnout não pode ser reduzido por meio de programação individual”, afirmou Rhonda Stark, diretora de bem-estar da Veterans Integrated Service Network 12. “Isso precisa ocorrer no nível de liderança organizacional e em todo o sistema se tivermos interesse em mudar os rumos.” Leia como Stark tenta reduzir o burnout em sua organização no Estudo de caso 1.

O patrocínio executivo e o planejamento estratégico que colocam a saúde e o bem-estar como foco são fundamentais para o bem-estar contínuo da força de trabalho de saúde. Mas isso é apenas o começo. São as ações que apoiam os planos que produzirão os melhores resultados. Os colaboradores deste documento afirmam que a primeira ação fundamental é criar um quadro de comunicações que coloque recursos imediatos nas mãos da força de trabalho, expandindo os seus conhecimentos e oferecendo auxílio nos momentos em que mais precisam, conforme destacado na próxima seção.

## Estudo de caso 1:

### Da sobrevivência à prosperidade: “Removendo as pedras dos sapatos”

Rhonda Stark,

Diretora de bem-estar do VISN 12

Veterans Integrated Service Network (VISN)

**Oportunidade:** o VA Great Lakes Health Care System, VISN 12, queria encontrar uma maneira criativa de engajar os funcionários em seus 8 centros médicos para veteranos (Veterans Affairs, VA) e 40 clínicas ambulatoriais usando um modelo de bem-estar/realização profissional focado em resolver ineficiências. O objetivo era identificar e remover fontes de frustração e atrito cotidiano — “pedras” — que contribuem para desviar ou desviam a atenção da realização profissional incorporada em seus processos de trabalho.

**Ação:** OUVIR-CLASSIFICAR-CAPACITAR (LISTEN-SORT-EMPOWER, LSE)<sup>13</sup> é uma abordagem baseada em equipe para eliminar as causas raízes do burnout profissional. Trata-se de uma teoria baseada em evidências da Associação Médica Americana (American Medical Association, AMA) de que os sistemas e comportamentos — e não as pessoas — são a fonte de muitos problemas. O modelo é uma técnica participativa e colaborativa de resolução de problemas que permite aos funcionários a liberdade de expressar os pensamentos em um espaço psicologicamente seguro.

As quatro etapas do LSE

**OUVIR:** durante esta fase, pergunta-se às equipes de cuidados: “O que atrapalha — o que frustra vocês?” “O que impede vocês de terem um ótimo dia?” Em seguida, elas identificam oportunidades locais de melhoria (local opportunities for improvement, LOFIs) enquadradas como “pedras nos sapatos”.

[Clique aqui](#) para acessar perguntas que orientam uma sessão de escuta.

**CLASSIFICAR:** esta fase do processo envolve agrupar as “pedras” em áreas temáticas por impacto e viabilidade. Os itens priorizados como “de rápida execução” podem ser resolvidos com facilidade localmente, enquanto aqueles com desafios e barreiras são encaminhados para instâncias superiores.

[Clique aqui](#) para acessar uma planilha para classificar suas oportunidades locais de melhoria.

**CAPACITAR:** nesta fase, os funcionários são capacitados a reunir recursos para resolver o problema, assumindo a liderança quando encontram uma barreira e, em seguida, comemorando suas conquistas.

**REPETIR:** o LSE é um método cíclico de revisar questões e tornou-se parte da estrutura VA para envolver as pessoas na resolução de problemas.

**Resultados:** desde o seu início em setembro de 2022, a prática de bem-estar OUVIR-CLASSIFICAR-CAPACITAR na VISN 12 retirou 11 “pedras” dos sapatos dos funcionários. Confira abaixo alguns dos destaques.

- Estabelecimento de um programa de orientação
- Adição de suporte para viagens e compras
- Estabelecimento de um site do SharePoint
- Instituição do “uso significativo do tempo no escritório” (reuniões presenciais de equipe, celebrações gastronômicas)
- Reformulação do site do SharePoint sobre Saúde integral do funcionário
- Desenvolvimento de uma sessão educacional “Passe a tocha” (Pass-the-Torch)
- Aquisição de aparelhos de som de ruído branco
- Instalação de equipamentos de sala de conferência
- Publicação de um calendário eletrônico de eventos
- Início do reconhecimento iCare em reuniões de equipe
- Início dos Prêmios de Serviço em reuniões de equipe

## Prevenção e gestão de crises

### Descrição: recursos orientados colocados diretamente nas mãos da força de trabalho para expandir o conhecimento e fornecer ferramentas de autocuidado para auxílio imediato.

Em um artigo de 2023 no *Patient Experience Journal (PXJ)*, os autores citaram a Organização Mundial de Saúde dizendo que "o estresse crônico não gerenciado no local de trabalho pode resultar na síndrome de burnout, identificada como 'sentimentos de esgotamento ou exaustão de energia, aumento da distância mental do trabalho ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados com o trabalho e redução da eficácia profissional'".<sup>5</sup> Os autores apontaram ainda para um sistema de classificação internacional que identificava o burnout como "um fenômeno ocupacional, não como uma doença ou um problema de saúde"<sup>5</sup> e que a predominância do burnout tornou-se uma crise de saúde pública.

As organizações que se concentram no bem-estar da força de trabalho compreendem o que é o burnout e estão fazendo tudo o que podem para orientar as pessoas quanto a recursos que atendam aos profissionais de saúde em qualquer lugar e que sejam focados na prevenção. Essas ações colocam conhecimento e ferramentas nas mãos da força de trabalho através da tecnologia para expandir a conscientização e oferecer auxílio imediato para diminuir o estresse. Seguem exemplos de práticas:

**Fique por dentro dos níveis de estresse dos funcionários.** Com foco na prevenção, algumas organizações estão avaliando o bem-estar por meio de pesquisas de engajamento dos funcionários. Outras recorrem à Escala de Percepção de Estresse (Perceived Stress Scale, PSS)<sup>6</sup>, um instrumento de 14 perguntas para medir a percepção de inadequação, autoeficácia e gentileza. A PSS é uma ferramenta gratuita usada para avaliar o nível de estresse e a eficácia das intervenções.

**Distribua kits de ferramentas de bem-estar.** De acordo com o Instituto Nacional de Saúde (National Institutes of Health, NIH), o bem-estar emocional é a capacidade de lidar bem com o estresse da vida e de se adaptar às mudanças e aos tempos difíceis.<sup>7</sup> Distribuir kits de ferramentas de bem-estar, uma coleção de recursos contendo dicas baseadas em evidências para superar esses momentos, é uma prática comum compartilhada pelos entrevistados. O NIH criou seu próprio kit, denominado "6 strategies for improving your emotional health" (Seis estratégias para melhorar sua saúde emocional).<sup>8</sup>

A ECU Health introduziu um kit de ferramentas na forma de um pequeno livreto que foi recentemente aceito pela Associação Americana de Enfermeiros

(American Nurse Association) como uma prática recomendada. O livreto, denominado "Thrive Guide" (Guia da Prosperidade), serve como um guia de recursos de bem-estar, distribuído nas orientações de novos membros da equipe e dos provedores, durante a semana de enfermagem e outros eventos, como um meio de dizer: "Nós nos preocupamos com vocês e com seu bem-estar". "O guia é uma ferramenta eficaz de recrutamento e retenção", afirmou Julie Kennedy Oehlert, diretora de experiência e marca. "Após a pandemia, ouvimos das nossas equipes de saúde que o bem-estar era uma prioridade máxima para elas e que desejavam que isso tivesse prioridade na nossa organização".

**Permita espaço (físico e emocional) para descanso e expansão do conhecimento.** Para apoiar a saúde e o bem-estar da força de trabalho, os entrevistados apontaram outras práticas internas simples e eficazes para ajudar os funcionários a gerenciar o estresse, a ansiedade e o burnout. Elas incluem:

- Distribuir boletins informativos semanais sobre saúde e bem-estar
- Oferecer minutos de atenção plena na hora do almoço (blogs curtos que oferecem dicas resumidas sobre como manter a calma)
- Oferecer uma série de vídeos sobre descanso e relaxamento
- Estabelecer centros e espaços especiais de bem-estar para compartilhar e ouvir

**Prepare-se para crises.** A gestão de crises faz parte das estratégias de prevenção de muitas organizações. Um bom exemplo é o programa de intervenção em crises Código Lavanda (Code Lavender) adotado na ECU Health. Esse programa oferece aos funcionários um conjunto de recursos em uma única estrutura para atender às necessidades daqueles em crise.

"Nossos gerentes ligavam e perguntavam: 'Que recursos nós temos?'" disse a Dra. Christina Bowen, diretora de bem-estar da ECU Health. Desde círculos de escuta a rondas de bem-estar e intervenções pontuais de bem-estar, a ECU Health enquadra essa iniciativa de resposta abrangente como uma "resposta de cuidados holísticos para ajudar as equipes de saúde que necessitam de apoio de bem-estar durante períodos de maior estresse emocional ou após um evento angustiante". Por exemplo, seu programa de apoio a colegas para médicos e APP oferece aos provedores oportunidades e apoio emocional de um colega em resposta a uma situação traumática ou difícil. Bowen afirmou que a equipe da ECU Health reconhece e aprecia o investimento financeiro de sua liderança na oferta desses programas personalizados por meio do Code Lavender. Saiba como a ECU Health implementou o Code Lavender no Estudo de caso 2 em destaque.



## Estudo de caso 2:

### Code Lavender: uma "miscelânea" de ofertas de bem-estar

Julie Kennedy Oehlert, DNP, RN,  
Diretora de experiência e marca  
Christina Bowen, MD, ABOIM, DipACLM,  
Diretora de bem-estar  
ECU Health

**Oportunidade:** os gerentes da ECU Health precisavam de um único local para encontrar recursos de bem-estar organizacional. A ECU Health desenvolveu muitas ofertas para os membros de sua equipe, e o Escritório de Bem-estar (Office of Wellbeing) achou que seria útil agrupá-las em uma mesma estrutura para melhor atender a força de trabalho.

**Ação:** o Code Lavender foi adotado como uma estrutura holística de resposta de cuidados para ajudar as equipes de saúde que precisam de apoio ao bem-estar durante períodos de maior estresse emocional ou após um evento angustiante. A estrutura consiste em 12 mecanismos de apoio que oferecem abordagens individualizadas para equipes de atendimento. As ofertas incluem:

1. Rondas do Lavender
2. Resposta a incidentes críticos
3. Círculos de escuta
4. Rondas de bem-estar
5. Intervenções pontuais de bem-estar
6. Formação de equipe e desenvolvimento profissional
7. Suporte a colegas MD/APP
8. Apoio entre pares "Cuidar de quem cuida"
9. Escritório de Experiência (Office of Experience)
10. Workshops personalizados de bem-estar
11. Apoio espiritual
12. Relatório de agressão no local de trabalho

A estrutura permitiu que a ECU Health individualizasse as ofertas para atender às necessidades da equipe. Esse recurso é uma excelente forma para as equipes encontrarem

em uma só página todos os recursos disponíveis. Ele costuma ser usado quando os gerentes dizem: "Não tenho certeza do que nossa equipe precisa", então eles ligam para um Code Lavender e são auxiliados em intervenções personalizadas.

Dois dos recursos mais bem recebidos e impactantes são os Círculos de escuta e as Intervenções pontuais de bem-estar, que destacamos abaixo:

### Círculos de escuta

Com base na especialista em autocompaixão Dra. Kristin Neff e em sua pesquisa sobre humanidade compartilhada,<sup>14</sup> a ECU Health cria espaços onde os indivíduos podem ter autocompaixão e focar no bem-estar próprio em um ambiente de grupo de apoio. Os Círculos de escuta são estruturados de forma a fazer perguntas cuidadosas como "Quais são as suas dificuldades?" Quando os membros de equipe compartilham, percebem que não estão sozinhos, ou seja, têm uma humanidade em comum. Uma pergunta de acompanhamento serve como reforço: "O que está dando força a você para superar essas situações?" Os Círculos de escuta ajudam a identificar os recursos internos dos indivíduos para encontrar forças, e o uso de um círculo de escuta "cria muito poder dentro da equipe", compartilhou a Dra. Bowen.

Os Círculos de escuta estruturaram o que a ECU Health observou abertamente que era necessário para sua força de trabalho, incluindo conexão, para apoiar a cura compartilhada. Os Círculos de escuta também proporcionaram a oportunidade de perguntar de que outras maneiras a ECU Health poderia dar suporte ao bem-estar. Os temas reunidos ao ouvir os membros da equipe ajudaram a embasar o desenvolvimento de outras iniciativas e ofertas de bem-estar da organização.

### Intervenções pontuais de bem-estar

As Intervenções pontuais de bem-estar representam uma reformulação da marca do Employee Assistance Program (EAP) da ECU Health. Antes da COVID-19, o EAP não era uma prioridade para os membros da equipe que precisavam de suporte ao bem-estar. Tinha a reputação de ser um departamento para onde os membros da equipe eram encaminhados para questões de recursos humanos. Em vez de usar o rótulo "aconselhamento" ou "recursos de saúde mental" como era comum no suporte tradicional, o EAP fez parceria com o Escritório de

Eem-estar e elaborou as Intervenções pontuais de bem-estar, que são um modo de fornecer recursos e conscientização para os serviços nos departamentos e de ajudar a remover o estigma dos serviços de saúde mental.

**Resultados:**

- Aumento de 40% no uso do EAP
- Melhor índice de resiliência dos membros da equipe, de 46 para 63%, especificamente em relação à capacidade dos membros da equipe de relaxar e se desconectar do trabalho
- Melhor engajamento e alinhamento gerais dos médicos após o workshop de bem-estar de 3 dias

Com os grandes investimentos que as organizações estão fazendo na criação de Escritórios de Bem-estar e de diretores de bem-estar, não é surpreendente descobrir que esse nível de apoio dedicado está

impulsionando o crescimento da programação de suporte incorporada nas operações diárias. Leia mais sobre isso na próxima seção.

## Integração de operações comerciais

“Os EAPs costumavam ser um recurso que as pessoas não queriam utilizar, mas depois de reformulá-los, o uso por parte dos funcionários aumentou.”

### Descrição: apoio contínuo ao bem-estar da força de trabalho colocado como foco das operações de negócios em toda a organização.

Uma conclusão do estudo O Estado da experiência humana é o apelo para que as organizações tenham uma maior compreensão dos reais pontos problemáticos e das necessidades da força de trabalho corporativa. Somos chamados a deixar de apenas falar sobre saúde e bem-estar e passar a agir, a conhecer a força de trabalho onde ela se encontra e a compreender os seus pontos fracos. Os entrevistados revelaram que estão fazendo exatamente isso: investindo tempo e esforço na integração de programas de bem-estar da força de trabalho em suas operações diárias. Exemplos da nossa pesquisa indicaram que é possível alcançar as pessoas por meio de Rondas de Schwartz, rondas de cuidado pastoral e espiritual, bem como de visitas terapêuticas com animais de estimação.

As seguintes práticas também foram recomendadas pelos entrevistados da nossa pesquisa:

**Tenha criatividade com a equipe.** Os métodos de recrutamento estão passando por ajustes para criar ambientes de trabalho mais úteis. Para desenvolver a confiança dos novos contratados, uma organização está fornecendo um “amigo” para os novos funcionários durante o processo de integração. Outra medida é oferecer modelos alternativos de alocação de pessoal que se ajustem a cargas de trabalho pesadas como forma de reduzir o burnout.

#### **Renove seu Employee Assistance Program (EAP).**

Uma nova abordagem holística à saúde e ao bem-estar destaca a necessidade de fornecer também apoio emocional. Conforme mostrado no Estudo de caso 2, a ECU Health indicou que está mudando a forma como os EAPs tradicionais são percebidos pela força de trabalho. Oehlert afirma que os EAPs costumavam ser onde as pessoas eram forçadas a ir, mas depois de renomeá-los na ECU Health como “Intervenções pontuais de bem-estar”, o uso por parte dos funcionários aumentou.

**Crie espaço para ouvir.** O Estado da experiência humana solicita que os cuidados de saúde se concentrem novamente no que é importante para as pessoas. Muitas vezes, apenas uma escuta atenta pode ajudar alguém que está passando por uma crise emocional. Vários entrevistados apontaram grupos focais e sessões de escuta para permitir reuniões voluntárias de pessoas que desejam apenas desabafar. A ECU Health oferece círculos de escuta como parte de seu programa Code Lavender “para que as pessoas possam compartilhar, ver que não estão sozinhas e experimentar uma humanidade compartilhada”, explicou a Dra Bowen.

#### **Ofereça maneiras de reduzir o estresse por meio de atividades divertidas e de condicionamento físico.**

Outro formato de abordagem da saúde pessoal é por meio de desafios divertidos de condicionamento físico e perda de peso. Algumas organizações tiveram sucesso com programas que conectam os funcionários aos seus colegas para apoio emocional. Algumas organizações estão oferecendo programas de exercícios liderados por funcionários, como programas “Caminhada com um colega” (Walk with a Doc), caminhadas na hora do almoço e caminhadas em grupo.

A fuga do estresse diário também é encontrada em eventos sociais divertidos, feiras de bem-estar, sessões de ioga e por meio de meditação e massagem terapêutica, relataram os entrevistados.

#### **Estabeleça programas de premiação de funcionários pelo desempenho.**

Vários entrevistados da nossa pesquisa indicaram que os programas de reconhecimento dos funcionários se tornaram parte dos procedimentos operacionais padrão de suas organizações. De acordo com um artigo na Harvard Business Review, “pesquisas sugerem que os funcionários em áreas como saúde, serviço social e educação tendem a [...] atribuir um valor mais elevado ao reconhecimento social do que aos incentivos financeiros”.<sup>9</sup> Na saúde, em particular, onde os orçamentos ainda são apertados após a pandemia, os prêmios aos funcionários, como certificados por fornecerem excelência em experiência

“Treinamento e educação — estabelecendo uma conscientização sobre o que é o burnout e suas consequências para a saúde física e mental e munindo as pessoas de competências para melhor gerenciar o problema no local de trabalho.”

ou demonstrarem padrões de valores exemplares, contribuem muito para aumentar o moral e diminuir o burnout. O momento, a frequência e a entrega dos prêmios de reconhecimento devem ser consistentes e autênticos para que os funcionários se sintam valorizados e essa medida sirva para reduzir o burnout.

Enquanto as organizações estão investindo grandes esforços em tentativas de abordar e manter o

bem-estar dos trabalhadores, existe uma oportunidade de enfrentar os riscos de burnout. Muitas organizações veem essa oportunidade por meio de treinamento e educação — estabelecendo uma conscientização sobre o que é o burnout e suas consequências para a saúde física e mental e munindo as pessoas de competências para melhor gerenciar o problema no local de trabalho. Há mais sobre isso na próxima seção.

## Intervenções educacionais

Uma conclusão do estudo O Estado da experiência humana coloca ênfase no compromisso organizacional com a experiência, entendendo-o como algo substancial que requer responsabilidade e liderança. Como mencionamos anteriormente neste artigo, a cultura organizacional está no centro da nossa definição de experiência, e a responsabilidade pela criação de culturas de bem-estar transcende as intervenções reativas e abrangem treinamento e educação preventivos. É compreensível que muitos entrevistados da nossa pesquisa tenham incluído as intervenções educacionais como uma ação importante para abordar o bem-estar da força de trabalho. Eles veem isso como um meio de educar os profissionais de saúde sobre como encontrar significado e propósito em seu trabalho, relembrar suas motivações e sustentar um ambiente de trabalho saudável. Na verdade, 78% das organizações da pesquisa O Estado da experiência humana incluem, em certa ou em grande medida, departamentos de Aprendizagem e desenvolvimento profissional (Learning and Professional Development) em seus esforços de experiência.<sup>1</sup>

De acordo com a Mayo Clinic, o burnout não é um diagnóstico médico, mas apresenta sintomas específicos que afetam a saúde física e mental.<sup>10</sup> Como as consequências do burnout são significativas — como estresse, fadiga e insônia — e porque há pouco espaço para erros nos cuidados de saúde, faz sentido que os entrevistados da pesquisa estejam investindo em programas de treinamento para aumentar a conscientização sobre os sinais de burnout e munir os profissionais de saúde com as competências de que necessitam para lidar com a situação, caso sejam afetados por ela. Confira abaixo exemplos provenientes de colaboradores deste artigo.

**Incorpore modelos de treinamento baseados em evidências.** Uma das organizações entrevistadas adotou o Qualidade-Cuidado de Duffy,<sup>11</sup> um modelo para enfermeiros centrado nas relações de cuidado. Os oito comportamentos de cuidado do modelo enfatizam não apenas a qualidade do cuidado, mas também contribuem para ambientes de trabalho acolhedores e colaborativos.

**Foco no treinamento em diversidade, equidade e inclusão.** Vários entrevistados da nossa pesquisa relataram oferecer treinamento específico sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI). De acordo com um artigo da Forbes, "Promover e destacar os esforços de DEI ajuda os funcionários a se sentirem seguros, respeitados e mais conectados, o que pode levar a um senso de comunidade mais forte e ao aumento da produtividade, deixando as pessoas mais felizes e engajadas".<sup>12</sup> Uma organização referiu-se ao seu o treinamento como Conversas Corajosas (Courageous Conversations) e promoveu discussões para a equipe

revelar os desafios de DEI em um espaço seguro, que muitas vezes não são revelados por medo de julgamentos. Alguns entrevistados relataram que estão incluindo o Quintuple Aim do IHI no planejamento estratégico como um caminho para resolver problemas de equidade na saúde.

**Ofereça sessões com um coach de vida.** Outros tópicos de treinamento identificados pelos entrevistados incluem conceitos de local de trabalho saudável, redução da violência no local de trabalho e comunicação centrada no relacionamento. Workshops de coach de vida também apareceram algumas vezes nos resultados da nossa pesquisa. Coaching é um processo de construção de relacionamento e estabelecimento de metas. As organizações parecem estar se concentrando em ensinar aos gerentes da linha de frente como treinar seus funcionários para terem melhor desempenho. O coaching está relacionado à promoção de ótimas relações de trabalho com os funcionários por meio da compreensão e da colaboração, ambas contribuindo para a redução do burnout.

**Construa o bem-estar em currículos educacionais.** Mary Hoey, enfermeira cientista da Atrium Health Navicent, orienta e educa profissionais de saúde sobre a experiência do paciente com foco no bem-estar dos colegas de equipe. Mary é membro do Comitê Interdisciplinar de Bem-estar (Wellness Committee) da Pós-Graduação em Educação Médica (Graduate Medical Education, GME). Sua missão é transformar e elevar o bem-estar por meio da educação. Recentemente, a equipe implementou um "Currículo de Cultura de Bem-estar" (Culture of Wellness Curriculum) piloto para abordar as dimensões físicas, emocionais e psicológicas do bem-estar e limitar os efeitos do burnout entre residentes médicos e professores. Leia mais sobre o currículo de bem-estar e seu impacto no Estudo de caso 3 abaixo.

As conclusões do estudo O Estado da experiência humana mostram que 83% das organizações consideram o engajamento da força de trabalho como parte integrante da experiência do paciente.<sup>1</sup> Esse fato solidifica a percepção de que a experiência vai além dos encontros clínicos e alcança um escopo mais amplo, incluindo a forma como os profissionais de saúde se apresentam para o seu trabalho, como eles encontram significado e propósito nisso e como contribuem para ambientes positivos de cuidado. Esses componentes da experiência da força de trabalho só podem ser cumpridos com esforços que contribuam para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, explicados mais detalhadamente na próxima seção.

## Estudo de caso 3:

### Por trás da casca grossa: garantindo o bem-estar dos residentes médicos

Mary Hoey, Sarah Choo-Yick, Kamran Azimi, Kerisia Wasztyl, Kim Meeks.  
Atrium Health Navicent

**Oportunidade:** o Comitê de Bem-estar da GME da Atrium Health Navicent procurou desenvolver uma intervenção educacional para residentes médicos com base em resultados de pesquisas que revelam que 45 a 60% dos residentes e estudantes de medicina relataram sofrer de burnout.<sup>1</sup> O objetivo era elaborar um currículo de bem-estar projetado para complementar o treinamento médico tradicional que promoveria o bem-estar e a qualidade de vida de médicos e professores. Essa iniciativa também apoiou o objetivo estratégico organizacional: o bem-estar dos colegas de equipe.

**Ação:** guiado pelo design centrado no ser humano, o Comitê de Bem-estar entrevistou 31 participantes elegíveis (23 residentes, 8 docentes) do Departamento de Medicina Familiar (Family Medicine). Os participantes foram solicitados a fornecer suas escolhas sobre o formato do currículo e quais estratégias baseadas em evidências gostariam de aprender sobre o tema do bem-estar. Com base no feedback deles, um currículo da GME foi desenvolvido com base e contendo os seguintes módulos:

1. Significado e propósito
2. Atenção plena e autorreflexão
3. Treinamento em resiliência
4. Inteligência emocional e a ciência da mudança
5. Gerenciamento de tempo e tomada de decisões
6. Reenquadramento cognitivo e afirmações
7. Consulta apreciativa e gratidão
8. Cultivar um ambiente de trabalho saudável

Os oito temas serviram de base para sessões de uma hora centradas no aluno. O currículo consistia em oito módulos presenciais de uma hora, ministrados semanalmente. Os módulos foram conduzidos por facilitadores interprofissionais, todos membros do Comitê de Bem-estar da GME.

O currículo exigia que cada aluno desenvolvesse um plano de melhoria profissional usando metas SMART. O objetivo era ajudar os residentes a realizar pesquisas sobre um tema específico de bem-estar e compreender a melhoria de processos. Compartilhar e contar histórias sobre sua experiência de melhoria foi uma parte crítica do programa para gerar discussões interativas e aumentar o engajamento e o conhecimento.

Todos os módulos começaram com um exercício de meditação de 5 minutos, seguido por uma discussão aberta de 10 minutos sobre o progresso das metas SMART personalizadas. Seguiram-se duas apresentações de 15 minutos. A primeira apresentação foi focada na importância de uma ou duas estratégias de bem-estar, e a segunda destacou exercícios para implementar essas estratégias.

**Resultados: uma avaliação longitudinal da eficácia do currículo foi realizada durante um período de seis meses. Dos 31 participantes elegíveis, 62% concluíram mais da metade das sessões. No geral, os participantes relataram uma melhoria significativa na qualidade de vida geral e no bem-estar mental e emocional.**

**Outras avaliações pós-estudo revelaram o seguinte:**

- 73% relataram que as estratégias de bem-estar foram importantes para o seu bem-estar pessoal
- 86% relataram confiança moderada a extrema em aplicá-las
- 86% relataram usar as estratégias diariamente ou mensalmente durante os seis meses
- 93% dos participantes concordaram que o currículo deveria ser incluído como componente educacional eletivo ou obrigatório.

A Atrium Health Navicent considerou seu currículo de bem-estar baseado em evidências uma solução sustentável e de baixo custo para prevenir o burnout e melhorar a qualidade de vida de residentes e professores.

1. Shanafelt TD, West CP, Sinsky C, et al. Changes in burnout and satisfaction with work-life integration in physicians and the general US working population between 2011 and 2017. *Mayo Clin Proc.* 2019;94(9):1681-1694.

## Esforços de equilíbrio entre vida profissional e pessoal

“O compromisso de ajudar as pessoas a compreender o equilíbrio entre o trabalho profissional e a vida pessoal proporciona um meio de reconhecer que o trabalho, por vezes, pode assumir níveis mais elevados de prioridade e, em outros momentos, a vida pode ter mais importância.”

À medida que os departamentos de aprendizagem e desenvolvimento profissional estão sendo mobilizados para ajudar a impulsionar o treinamento em experiência do paciente, conforme relatado acima, os departamentos de recursos humanos também estão intervindo para ajudar os funcionários a equilibrar vida profissional e pessoal. Na verdade, o estudo O Estado da experiência humana indicou que 58% das organizações incluem o departamento de RH, em certa ou em grande medida, nos planos de melhoria da experiência do paciente.<sup>1</sup>

O compromisso de ajudar as pessoas a compreender o equilíbrio entre o trabalho profissional e a vida pessoal proporciona um meio de reconhecer que o trabalho, por vezes, pode assumir níveis mais elevados de prioridade e, em outros momentos, a vida pode ter mais importância. Nenhum deles é ruim, mas cada um precisa ser compreendido e reconhecido. Esse ato de equilíbrio também precisa ser incentivado por meio dos recursos

e táticas compartilhados pelos nossos colaboradores, conforme identificado abaixo:

- Incentivar o uso de folga remunerada
- Oferecer horários de trabalho flexíveis
- Monitorar/aplicar políticas de descanso e licença
- Reavaliar salários justos e escalas salariais
- Oferecer feriados adicionais
- Oferecer folga remunerada ilimitada

Este artigo identificou que o bem-estar é uma prioridade máxima na saúde. As organizações estão criando orçamentos para apoiar programas de bem-estar, por isso é importante determinar o impacto e os resultados desses investimentos, o que se encontra na próxima seção.

## Impacto e resultados

A pesquisa sobre o bem-estar da comunidade também perguntou sobre o impacto e os resultados das práticas implementadas pelas organizações. Fizemos a pergunta: "Quais são os principais resultados que você notou dessas práticas?" Os resultados incluíram descobertas qualitativas e quantitativas que revelaram melhorias em três categorias: engajamento da equipe, pontuações de experiência e cultura organizacional.

### Engajamento da equipe

Nossa pesquisa sobre bem-estar deixa claro que os programas de suporte estão tendo um efeito positivo na força de trabalho. As organizações estão observando a força de trabalho prosperar em ambientes de apoio que mostram que "nós nos importamos". Isso é evidenciado por menos funcionários que abandonam os seus empregos, mais pessoas que regressam aos cuidados de saúde, menos pessoas que se afastam por doença ou lesão e uma maior participação em Employee Assistance Programs reformulados.

Confira abaixo as respostas da pesquisa e os dados sobre os resultados do engajamento da equipe:

- Menor rotatividade
- Menor burnout
- Aumento no uso de EAP
- Redução do estresse
- Aumento do uso do espaço "Momentos de silêncio"
- Melhoria nas métricas relacionadas ao número de registros de ponto "sem almoço"
- Preenchimento de vagas abertas e crescimento organizacional geral
- Diminuição de faltas ao trabalho
- Diminuição das taxas de lesões no local de trabalho
- Redução de licenças médicas
- Maior participação em eventos no local de trabalho
- Taxas de saída de pessoal inferiores às do setor

### Pontuações de experiência

Embora as organizações estejam implementando programas de suporte e treinamento para abordar o bem-estar dos funcionários, elas também medem o impacto por meio de pesquisas de engajamento dos funcionários, avaliações de cursos e pontuações gerais da experiência dos pacientes. As avaliações geralmente incluem perguntas como: "Você tem uma sensação de isolamento em sua função?"; "Com que frequência você sente raiva de outras pessoas?"; "De quantos colegas você sente que

tem proximidade?" As respostas a essas perguntas podem revelar sinais de estresse e burnout ou fornecer pistas sobre a intenção de um funcionário de permanecer ou sair da empresa.

Confira abaixo as respostas da pesquisa e os dados sobre as mudanças nas pontuações da avaliação:

- Aumento das pontuações de engajamento dos funcionários
- Melhoria nas pontuações de ativação e relaxamento
- Melhoria nas pontuações de bem-estar
- Aumento nas pontuações de experiência do paciente
- Classificações mais altas nas avaliações curriculares para melhoria do bem-estar após a implementação de estratégias de bem-estar
- Mais relatos de maior satisfação nos encontros com os pacientes após treinamento em cuidados centrados no relacionamento.

### Cultura organizacional

O Estado da experiência humana indicou "Cultura organizacional saudável, positiva e sólida" e "Equipe altamente engajada" como os principais fatores para alcançar uma experiência positiva para o paciente.<sup>1</sup> Isso foi reforçado em nossa pesquisa, já que muitas respostas foram baseadas em melhorias observadas em cultura organizacional e meio ambiente. Os entrevistados compartilharam que muitas vezes é apenas aquela "sensação" que você tem quando as pessoas estão mais felizes.

Confira abaixo as respostas da pesquisa sobre as melhorias observadas no local de trabalho:

- Melhoria no moral da equipe
- Maior alegria
- Maior satisfação no trabalho e sentimento de apoio
- Ambiente de trabalho mais colaborativo
- Maior sensibilidade a situações relacionadas ao estresse
- Uma atmosfera mais positiva no local de trabalho
- Positividade e carinho entre os membros da equipe
- Mais interesse em atividades de autocuidado

Esses resultados evidenciam que, quando a força de trabalho está engajada, todos se beneficiam.



## Gerenciamento da caixa de entrada: os desafios da carga de trabalho adicional dos médicos

O tema bem-estar não é novo para os médicos. As organizações de saúde compreendem os exaustivos fardos impostos aos provedores de cuidados clínicos, à medida que se esforçam para alcançar o melhor em termos de experiência e resultados para os pacientes.

Rachel Bishop, MD, médica de família do Kaiser Permanente na Peace Health e diretora médica da Well-being Associates no estado de Washington, está envolvida no trabalho de bem-estar em sua organização e dirige de forma independente retiros de bem-estar para provedoras. Ela também é membro do Conselho Médico do The Beryl Institute. Bishop falou sobre as mudanças nos padrões de comunicação na área da saúde. Ela observou que há menos tempo disponível para os médicos terem encontros presenciais com os pacientes devido à nova legislação e tecnologia de saúde. Legislações como a Lei das Curas do Século XX (20th Century Cures Act) estão ditando onde os médicos passam seu tempo. A nova lei aprovada em 2016 exige a divulgação eletrônica imediata de todos os resultados de testes, listas de

medicamentos e notas clínicas aos pacientes, sem atrasos, a menos que exista uma rara exceção permitida. "Às vezes, os pacientes veem os resultados laboratoriais e de imagem antes mesmo do médico", disse Bishop.

Além do acesso à informação, os sistemas de Prontuário médico eletrônico (Electronic Medical Record, EMR) também oferecem aos pacientes um acesso mais direto aos seus provedores. Pelos portais do paciente, as pessoas podem entrar em contato com os provedores para solicitar orientação médica, esclarecimento de resultados, encaminhamentos ou renovação de receitas. "Quem é responsável por responder a todas essas solicitações em tempo hábil e de acordo com o padrão de atendimento?" é uma questão que Bishop tem como médica, tentando equilibrar a atenção e o cuidado adequados aos seus pacientes com o fardo adicional de responder ao que ela chama de "gerenciar a caixa de entrada".

Bishop acredita que é necessária maior assistência aos médicos para lidar com essa carga de trabalho adicional. As respostas organizacionais a esses desafios devem incluir programas de suporte ao bem-estar concebidos para satisfazer as necessidades distintas desse grupo. A importância disso é reforçada no estudo O Estado da experiência humana, que revela que 93% das organizações acreditam que o engajamento dos provedores e da equipe influencia os resultados dos pacientes.

## Engajamento dos departamentos de experiência no bem-estar

Apesar de já compreendermos a natureza integrada dos cuidados de saúde, também queríamos entender onde a experiência se enquadra no ecossistema mais amplo de bem-estar. A pergunta final da nossa pesquisa sobre o bem-estar da força de trabalho foi: "Até que ponto seu departamento de experiência lidera diretamente os esforços para abordar o bem-estar da força de trabalho?"

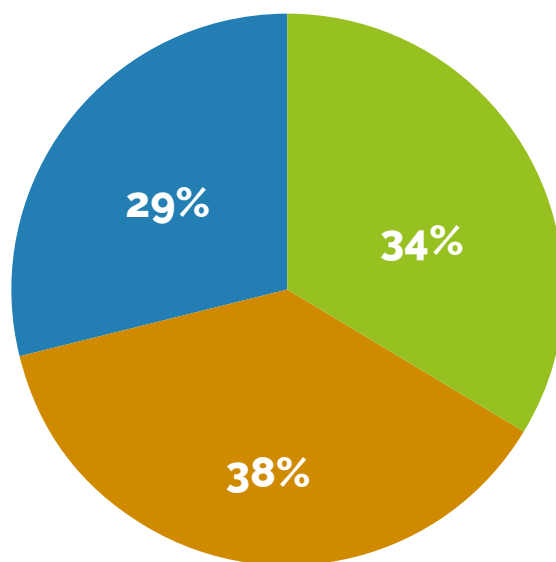
As respostas a essa pergunta foram igualmente divididas em terços. Esses resultados refletem que as organizações de saúde têm a oportunidade de alinhar mais estreitamente o compromisso com a experiência da força de trabalho como parte da sua estratégia global de experiência humana.

Com mais de 70% das organizações agora alinhando esforços em experiência e bem-estar, em parte ou em grande medida, os cuidados de saúde podem ver essa tendência evoluir como uma melhor prática a ser seguida, à medida que a importância da saúde e do bem-estar da força de trabalho continua a aumentar como uma prioridade estratégica.

A ECU Health passou por essa evolução. Recentemente, foi criado o Escritório de Bem-estar como uma linha de serviço subordinada ao Escritório de Experiência. Os dois escritórios trabalham em estreita colaboração no sentido de manter os membros da equipe em bom estado físico e emocional e se sentirem cuidados, reconhecendo que, ao fazer isso, a experiência do paciente e o relacionamento entre os membros da equipe, profissionais de saúde e pacientes são impactados positivamente.

A Northwestern Medicine (NM) está trabalhando para criar uma cultura de bem-estar por meio de uma abordagem interdisciplinar. A NM conectou colegas por meio de um programa inovador de bem-estar que, em apenas seis meses, alcançou mais de 700 membros da equipe. Leia como a Northwestern Medicine está apoiando sua força de trabalho no Estudo de caso 4.

Até que ponto o seu departamento de experiência lidera diretamente os esforços para abordar o bem-estar da força de trabalho?



- Em grande medida e sempre
- Em certa medida
- Em pouca/nenhuma medida

## Estudo de caso 4:

### Incitando o bem-estar

Tiffani Darling,  
Diretora do Escritório de Bem-estar  
Northwestern Medicine

**Oportunidade:** a Northwestern Medicine (NM) procurou melhorar o bem-estar profissional da sua força de trabalho, criando um local onde as pessoas se sentissem ligadas aos colegas, tivessem uma sensação de pertencimento e sentissem que tinham uma rede de pessoas a quem recorrer tanto nos âmbitos profissional quanto pessoal. O objetivo era reunir as pessoas para se envolverem em coleguismo, para se conectarem sobre experiências compartilhadas e para aprenderem umas com as outras e reduzir o isolamento profissional. Além disso, a NM buscava uma maneira de começar a orientar a força de trabalho e criar um vocabulário compartilhado sobre os elementos do design de trabalho que podem levar a ambientes profissionais mais saudáveis, usando a Estrutura para saúde mental e bem-estar no local de trabalho (Framework for Workplace Mental Health and Well-being) do Cirurgião-geral dos Estados Unidos.<sup>15</sup>

**Ação:** com o objetivo de operacionalizar a Estrutura do Cirurgião-geral dos EUA, o Escritório de Bem-estar da NM criou um novo programa denominado "IGNITE". IGNITE significa Inspirando crescimento, networking, melhoria, união e engajamento (Inspiring Growth, Networking, Improvement, Togetherness and Engagement) e é um programa liderado por colegas que incentiva o coleguismo, a experiência compartilhada, a conexão, o apoio mútuo e o significado no trabalho com o objetivo de apoiar a conexão profissional. Testado com sucesso primeiro com médicos, o IGNITE foi criado com o objetivo de se expandir para os funcionários de todo o sistema de saúde. É o primeiro programa de bem-estar disponível para a força de trabalho clínica e não clínica.

Liderado por um facilitador voluntário treinado pelo Escritório de Bem-estar, cada grupo IGNITE é composto por 8 a 10 colegas da mesma família profissional ou de equipes interdisciplinares que trabalham juntas. Cada grupo IGNITE se reúne seis vezes pessoalmente ao longo de seis meses e, enquanto desfrutam de uma refeição paga pela NM, discutem temas de bem-estar. A primeira reunião é uma sessão introdutória para criar segurança psicológica e confiança, e as cinco sessões restantes usam sugestões

de discussão para focar nos Cinco princípios fundamentais para saúde mental e bem-estar no local de trabalho do Cirurgião-geral dos EUA:

- Proteção contra danos
- Conexão e comunidade
- Harmonia entre vida pessoal e profissional
- Importância no trabalho
- Oportunidade de crescimento

**Resultados:** todos os participantes acharam o programa IGNITE interessante e o recomendariam a outras pessoas. Outros resultados de uma pré e pós-avaliação incluem:

- Diminuição da sensação de isolamento na vida profissional
- Diminuição da sensação de burnout
- Diminuição da sensação de insensibilidade em relação aos outros
- Aumento da sensação de proximidade com os colegas

"O aspecto único desses grupos IGNITE é que eles são liderados por colegas, estão abertos a todos — clínicos e não clínicos — e as instruções dentro da estrutura do Cirurgião-geral dos EUA fazem com que as pessoas falem sobre os aspectos do bem-estar que sabemos que fazem a diferença, disse Tiffani Darling, diretora do Escritório de Bem-estar da NM. "Acreditamos que esses grupos estão chegando a pessoas que normalmente não participariam de uma iniciativa de bem-estar, porque com o IGNITE, o convite vem de um colega que está apenas chamando alguém para se juntar a ele em uma refeição. Eles acabam recebendo alguma orientação sobre bem-estar e são capazes de criar uma camaradagem com seu grupo, o que também promove nossos esforços de bem-estar de uma forma que não parece um treinamento ou programa típico."

## Conclusão

---

Cuidar da força de trabalho da saúde é essencial para um sistema de saúde eficaz. Reconhecer que a experiência da força de trabalho é um fator essencial para proporcionar aos pacientes e às famílias o melhor em termos de cuidados, qualidade e segurança exige que as organizações se comprometam a compreender e agir de acordo com as necessidades daqueles que comparecem ao trabalho todos os dias, conforme exigido na Declaração para a experiência humana.

Este artigo compartilhou o que as organizações comprometidas com a experiência humana estão fazendo para cuidar da saúde e do bem-estar de sua força de trabalho. Confira abaixo as principais ações de cada um dos cinco temas descobertos na investigação comunitária:

- 1. Incluir o bem-estar no planejamento estratégico e financeiro.** Invista em profissionais de saúde que possam fornecer experiência em bem-estar emocional e físico. O burnout dos funcionários não pode ser reduzido com soluções individuais. O bem-estar da força de trabalho deve se basear na colaboração e no alinhamento estratégico com a liderança e em esforços de experiência mais amplos. A estratégia de bem-estar da força de trabalho não deve ser abordada como um custo para as organizações, mas sim como um investimento financeiro que transformará a cultura organizacional e levará a taxas de recrutamento e retenção mais elevadas, a funcionários mais felizes e a melhores cuidados aos pacientes.
- 2. Focar na prevenção de crises, mas conhecer os sinais de burnout e agir rapidamente.** Explore os recursos disponíveis para avaliar o engajamento dos funcionários. Use pesquisas e ferramentas on-line gratuitas para medir o nível de estresse entre os funcionários. Utilize a tecnologia para colocar rapidamente nas mãos da força de trabalho o conhecimento necessário para gerenciar o estresse, a ansiedade e o burnout. Facilite o acesso dos seus funcionários aos recursos com um kit de ferramentas completo com ofertas disponíveis.
- 3. Colocar os programas de suporte ao bem-estar como foco das operações comerciais.** Deixe sua força de trabalho saber que você se preocupa com ela, encontrando-a onde ela estiver. Entenda os pontos fracos de seus funcionários e traga soluções para o trabalho diário deles. Verifique como eles estão, perguntando como desejam receber um melhor apoio. Ofereça atividades que deem aos funcionários tempo e espaço para se curarem e se recuperarem, como eventos sociais, sessões de ioga e meditação. E não se esqueça de reconhecer os melhores desempenhos.

- 4. Criar uma cultura de bem-estar por meio da educação.** A criação de culturas de bem-estar requer intervenções educacionais que ajudem as pessoas a compreender melhor os conceitos de ambientes de cuidado saudáveis. O treinamento em comunicação centrada no relacionamento contribui para ambientes de cuidado e colaboração. Ajudar os profissionais de saúde a encontrar significado e propósito nas suas funções demonstrou reduzir o estresse e o burnout no trabalho. Aumentar a conscientização sobre os sinais de burnout e munir os funcionários com habilidades de enfrentamento ajudam muito a prevenir o impacto do estresse e da ansiedade.
- 5. Incentivar táticas que ajudem a equipe a equilibrar as prioridades profissionais e pessoais.** Com o engajamento da força de trabalho como parte integrante da experiência do paciente, as organizações são chamadas a abordar a forma como os profissionais de saúde desempenham suas funções, como encontram significado e propósito nelas e como contribuem para ambientes de cuidados positivos. Estamos vendo os departamentos de RH se envolvendo cada vez mais nos esforços de PX, tomando medidas para garantir que suas ofertas equilibrem as prioridades profissionais e pessoais da força de trabalho. Os caminhos a serem considerados incluem a aplicação de políticas de descanso e licença, a oferta de férias adicionais e o incentivo ao uso de folgas remuneradas.

Embora a força de trabalho da saúde enfrentasse desafios nas suas funções mesmo antes da pandemia, alguns indivíduos veem agora um novo ambiente de saúde no horizonte por meio dos esforços de organizações que se comprometeram a lidar com o bem-estar de frente. Cuidar da força de trabalho e abordar o seu bem-estar nas cinco áreas estratégicas identificadas neste documento pode ajudar os funcionários a encontrar maior alegria, propósito e significado no seu trabalho. Reconhecemos que talvez você não consiga implementar tudo de uma vez, mas ao identificar onde estão os pontos problemáticos da sua organização, você pode se concentrar nas áreas com maior necessidade, proporcionando tempo, espaço e meios para que seus funcionários se recuperem. As recomendações e os estudos de caso neste documento, juntamente com a abundância de informações disponíveis para você pela comunidade do The Beryl Institute, prometem aumentar seu kit de ferramentas de recursos e conexões úteis à medida que você desenvolve planos para cuidar de sua força de trabalho agora e no futuro.

## Referências

---

1. Wolf, JA. State of HX 2023, The Beryl Institute. <https://theberylinstitute.org/product/the-state-of-human-experience-2023-affirming-the-integrated-nature-of-experience-in-healthcare-today/>
2. The Beryl Institute. <https://theberylinstitute.org/defining-patient-experience/>
3. Wolf, JA. To Care is Human: The factors influencing human experience in healthcare today. The Beryl Institute. 2018. <https://www.theberylinstitute.org/page/ToCareIsHuman>
4. Wolf JA, Niederhauser V, Marshburn D, LaVela SL. Reexamining "Defining Patient Experience": The human experience in healthcare. *Patient Experience Journal*. 2021; 8(1):16-29. doi: 10.35680/2372-0247.1594.
5. Dishman L, Smith RJ. How COVID-19 changed frontline healthcare workers' experiences: A narrative inquiry into the impact of chronic burnout on a surgical physician assistant's wellness. *Patient Experience Journal*. 2023; 10(2):124-132. doi: 10.35680/2372-0247.1817.
6. Cohen, S., Kamarck, T., and Mermelstein, R. 1983. A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386-396
7. National Institutes of Health. Emotional Wellness Checklist. <https://www.nih.gov/sites/default/files/health-info/wellness-toolkits/emotional-wellness-checklist-2021-2.pdf>. Acessado em outubro de 2023.
8. National Institutes of Health. Emotional Wellness Toolkit. <https://www.nih.gov/health-information/emotional-wellness-toolkit>. Acessado em setembro de 2023.
9. O'Flaherty S, Sanders M, Whillans A. Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost. *Harvard Business Review*. 29 de março de 2021. <https://hbr.org/2021/03/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost>
10. Mayo Clinic Staff. Job Burnout: How to spot it and take action. <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>. Acessado em setembro de 2023.
11. Jefferson Health. Quality Caring Model. <https://www.jeffersonhealth.org/nursing/care-models/quality-caring-model>. Acessado em setembro de 2023.
12. Forbes Expert Panel. 15 Key Benefits of DEI to Communicate with Team Members <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/19/15-key-benefits-of-dei-to-communicate-with-team-members/?sh=50bec77e195c>. Acessado em outubro de 2023.
13. Swensen SJ, LISTEN-SORT-EMPOWER. AMA STEPSforward. [https://edhub.ama-assn.org/steps-forward/module/2767765?j=1923750&sfmc\\_sub=173608606&l=5497\\_HTML&u=37511671&mid=515000152&jb=66&utm\\_effort=file:/ama.2020.0026\\_1603732557.76143.pdf](https://edhub.ama-assn.org/steps-forward/module/2767765?j=1923750&sfmc_sub=173608606&l=5497_HTML&u=37511671&mid=515000152&jb=66&utm_effort=file:/ama.2020.0026_1603732557.76143.pdf)
14. Self-Compassion, Dr. Kristin Neff. <https://self-compassion.org/> Acessado em outubro de 2023.
15. U.S. Department of Health & Human Services. Current Priorities of the U.S. Surgeon General. Framework of Workplace Mental Health and Well-Being. <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html>. Acessado em setembro de 2023.

## Colaboradores do estudo de caso

---

**Atrium Health Navicent**

Mary Hoey

Enfermeira cientista, Atrium Health Navicent

**Department of Veterans Affairs/VISN 12**

Rhonda Stark, diretora de bem-estar da VISN 12

**ECU Health**

Christina Bowen, MD, diretora de bem-estar

Julie Oehlert, PhD, diretora de experiência e marca

**Northwestern Medicine**

Tiffani Darling, diretora de Escritório de Bem-estar

**T H E B E R Y L  
I N S T I T U T E**

Elevando a experiência humana na área de cuidados de saúde



[www.theberyl institute.org](http://www.theberyl institute.org)