

ATA DE REUNIÃO Nº 03

Fortalecimento da atenção psicossocial às trabalhadoras e aos trabalhadores da saúde da SES-MS e dos municípios de fronteira selecionados

Turma 02 - Municípios

Projeto	Fortalecimento da atenção psicossocial às trabalhadoras e aos trabalhadores da saúde da SES-MS e dos municípios de fronteira selecionados
Contratante	Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul (SES/MS), em cooperação técnica com a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS/OMS)
Data e horário	18 de agosto de 2026 · das 14h às 16h, com uma hora adicional de plantão de dúvidas
Formato	Remoto (videoconferência), com trabalho em salas temáticas
Condução	Myrelle Jacob Gonçalves, responsável técnica
Participação	6 participantes

1. Abertura e retomada

Aos dezoito dias do mês de agosto de 2026, realizou-se, em ambiente virtual, encontro de matriciamento em atenção psicossocial com os pontos focais dos municípios, no âmbito da Cooperação Técnica entre a SES/MS e a OPAS/OMS, sob condução da consultora responsável técnica Myrelle Jacob Gonçalves. O encontro foi dedicado ao retorno sobre o trabalho, tema conhecido como feedback, retomando o percurso já desenvolvido nos encontros anteriores, com verificação de presença e confirmação da gravação, destinada exclusivamente à elaboração da ata e ao arquivamento junto ao controle externo.

A consultora recordou que o feedback é tema clássico de gestão de pessoas, a ser trabalhado sempre sob o filtro do projeto, que articula cultura institucional, condições de trabalho e relações de trabalho. Registrou-se que os participantes são livres para acompanhar as sessões das duas turmas de municípios, que avançam em estágios distintos do cronograma, com estudos de caso próprios de cada uma.

2. Marco teórico: o retorno sobre o trabalho

2.1 De avaliação de desempenho a desenvolvimento de pessoas

A consultora esclareceu por que o projeto não parte da avaliação de desempenho. Registrou-se que, embora a avaliação de desempenho conste da Constituição desde 1995 como uma das formas de perda do cargo, a matéria nunca foi regulamentada, por ter sido concebida sem considerar o contexto político e institucional. Consignou-se que reduzir um instrumento de gestão a um mecanismo de punição não se sustenta tecnicamente, uma vez que, descontextualizada das condições de trabalho, das relações de trabalho e da cultura institucional, a avaliação de desempenho pouco contribui. O foco do projeto é o desenvolvimento das pessoas, e não a busca de culpados.

2.2 O setor público e o filtro constitucional

Observou-se que boa parte da literatura de gestão de pessoas provém do setor privado e precisa ser lida sob o olhar constitucional e institucional, uma vez que a Constituição não se altera a cada troca de direção e o que está em jogo no serviço público é a concretização de direitos fundamentais. Registrou-se que a gestão pública é, nesse sentido, mais conservadora, sem que isso signifique ser menos técnica e que, ao buscar referências no setor privado, o projeto sempre se adapta ao contexto do serviço público, no qual os vínculos se prolongam por toda a vida funcional e as posições se alternam ao longo do tempo.

2.3 Feedback contínuo e voltado ao futuro

Apresentou-se o feedback como processo contínuo, integrado ao fluxo de trabalho e voltado ao desenvolvimento, e não como avaliação anual e punitiva. Registrou-se que o retorno bem conduzido aumenta a produtividade e favorece a retenção de pessoas, reduzindo a rotatividade, além de existir uma lacuna conhecida: muitas chefias evitam oferecer retorno, por receio ou por desconhecimento, enquanto as pessoas trabalhadoras desejam recebê-lo. Consignou-se que o retorno excessivamente voltado ao passado é ineficaz, pois gera defensividade e constrangimento, deprime a pessoa e mina a sua autoestima, ao passo que o retorno voltado ao futuro valida a capacidade da pessoa e constrói soluções em conjunto.

2.4 O que caracteriza um retorno inadequado

A partir das evidências, foram descritos os traços de um retorno que não funciona:

- Genérico, quando poderia ser dirigido a qualquer pessoa da equipe e não indica o que melhorar;
- Voltado ao passado, quando se detém em escutinar erros já ocorridos sem apontar caminhos;
- Em formato de monólogo, quando não abre espaço para a escuta e o diálogo;
- Centrado na pessoa, quando avalia atributos pessoais em lugar do trabalho realizado.

Registrou-se, com base no paradigma do retorno prospectivo, que o retorno corretivo deve concentrar-se em como melhorar da próxima vez, sem generalizações sobre a personalidade, sempre referido ao instrumento de trabalho ou à tarefa. Reforçou-se, ainda, o valor da escuta ativa, atenta à linguagem corporal e ao tom de voz, bem como a necessidade de que o retorno seja um diálogo, com a chefia ouvindo as razões apresentadas antes de decidir, sem adotar postura de julgamento.

2.5 Os três tipos de feedback

Apresentou-se o modelo adotado no projeto, que classifica o retorno em três tipos:

- Reconhecimento: elogio específico, conectado a exemplos concretos, que reforça comportamentos positivos e é o único que pode ser feito em público, sendo, embora o mais negligenciado, essencial ao engajamento e à cultura colaborativa;
- Orientação: retorno privado e voltado ao crescimento técnico, no qual a gestão indica caminhos, cursos ou estudos necessários, tratando o aprendizado como parte da carreira;
- Avaliação: retorno reservado a situações em que há métricas ou indicadores previamente definidos, funcionando como verificação das entregas combinadas.

Registrou-se que o reconhecimento deve ser específico e ancorado em exemplos, a exemplo da formatação de uma apresentação ou da forma de expor dados, de modo que a pessoa saiba exatamente o que manter, o que amplia a segurança psicológica. Reforçou-se que o retorno deve ser oportuno, honesto e direto, evitando que a chefia gere desigualdades ou constrangimentos ao corrigir ou elogiar diante de terceiros.

2.6 Desempenho e comportamento

Distinguiram-se os campos da gestão e do direito. As questões de desempenho insuficiente são tratadas pela gestão de pessoas por meio de orientação técnica. Quando recorrentes e não resolvidas por essa via, convertem-se em questões de conduta, que passam ao tratamento jurídico. Consignou-se, ainda, que o retorno é especialmente importante para servidoras e servidores de vínculo temporário, pois a ausência dele gera insegurança, ansiedade e hipervigilância, com prejuízo ao ambiente de trabalho.

3. Estudos de caso e trabalho em grupos

Os participantes foram distribuídos em dois grupos, cada um responsável por um estudo de caso fictício, com a tarefa de analisar a situação e indicar como conduzir o retorno de forma adequada, na perspectiva de quem orienta a gestão.

3.1 Grupo 1

O Grupo 1 analisou o caso de uma agente comunitária de saúde com longa experiência na mesma microárea de um município de fronteira, com vínculo estreito com a população e conhecimento detalhado de cada família, que trabalha de modo informal, registra as visitas com atraso e contorna fluxos, o que compromete o planejamento e o financiamento da gestão.

O grupo avaliou que a conversa deve começar pelo reconhecimento do valor da profissional e do vínculo que construiu com a comunidade, evitando abordagem punitiva imediata, que geraria resistência. A proposta é fortalecer primeiro o que ela faz de positivo para, em seguida, tratar da necessidade de regularizar os registros. O grupo destacou, ainda, que cabe ressignificar o registro junto à servidora, esclarecendo que não se trata de burocracia desnecessária, mas de instrumento essencial de organização, planejamento e financiamento, inclusive para justificar a ampliação da equipe, o que conecta a área meio à área fim.

3.2 Grupo 2

O Grupo 2 analisou o caso de um servidor da vigilância em saúde, tido como confiável, que passou a apresentar queda de desempenho, atrasos, faltas e erros em relatórios, possivelmente por dificuldades pessoais, mudanças percebidas pela equipe mas não tratadas abertamente pela coordenação.

O grupo propôs abordagem direta e baseada em fatos, evitando rodeios que pudessem ser mal interpretados, com a gestão atuando como observadora que aponta as mudanças de comportamento sem realizar acusações. Sugeriu iniciar a conversa por elogios específicos ao trabalho do servidor, seguidos da exposição dos problemas observados e de um convite ao diálogo, de modo a acolher a pessoa, compreender as dificuldades que afetam o desempenho e, ao mesmo tempo, estabelecer as expectativas necessárias ao retorno à normalidade.

4. Devolutiva técnica

4.1 Reconhecimento e ressignificação do registro

A consultora acolheu a análise e reforçou que a conversa com esse perfil começa pelo reconhecimento, uma vez que o registro adequado é ponto inegociável, porém melhor alcançado quando a servidora compreende o seu sentido. Registrou-se que o conflito é o encontro de perspectivas internas e externas e não é necessariamente negativo, cabendo à gestão buscar ganchos de interesse comum, com foco no bem da população, para que a comunicação não se reduza à imposição de uma exigência burocrática.

4.2 Barreiras práticas e autonomia por apoio mútuo

Consignou-se a importância de investigar as causas concretas do não preenchimento, sejam elas falta de tempo, dificuldade com sistemas ou outras razões operacionais. Relatou-se, como boa prática trazida por um município, a reestruturação da jornada de oito horas, com reserva de tempo específico para os registros e o restante dedicado à atuação no território. Registrou-se, ainda, que, na ausência de recursos para formações externas, a gestão pode promover a autonomia da equipe ao mobilizar colegas com facilidade nos sistemas para apoiar quem tem dificuldade, integrando esse apoio à rotina e valorizando a colaboração.

4.3 Registro obrigatório, memória institucional e impessoalidade

Reforçou-se que o registro das visitas é inegociável, pois a informação não pode depender exclusivamente da memória individual da profissional, sob pena de comprometer a continuidade da assistência e a memória institucional, independentemente da permanência da servidora na função. A consultora alertou para os riscos do personalismo, em que a profissional, movida por boas intenções, pode favorecer determinadas famílias. Registrou-se que o tratamento deve ser igualitário e impessoal, conforme os princípios constitucionais, de modo que o acesso à saúde não dependa do vínculo direto com um profissional específico.

4.4 Conhecimento, gerações e humanização

Discutiu-se o desafio de lidar com profissionais experientes, detentores de grande conhecimento, que resistem aos fluxos formais. A orientação é valorizar esse conhecimento, transformando-o em diretrizes institucionais, ao mesmo tempo em que se apoia a equipe mais jovem a aprender com os mais experientes, sem desvalorizá-los. Esclareceu-se, por fim, que tratamento humanizado não se confunde com amizade íntima: o protocolo e a ética do trabalho visam ao atendimento universal e igualitário, sem privilégios fundados em relações pessoais.

4.5 Retorno direto baseado em fatos

A respeito do segundo caso, a consultora orientou que a gestão ofereça retorno específico, em lugar de perguntas abertas como "o que está acontecendo?", que deixam a pessoa insegura. Cabe à gestão identificar a situação e apresentar opções, sem delegar a decisão à própria pessoa nem transformar a conversa em exercício de adivinhação, exercendo o papel de quem direciona a partir de informações claras.

4.6 Limites éticos entre vida privada e trabalho

Registrou-se, a partir da contribuição dos participantes, que o limite ético consiste em não exigir que a pessoa revele detalhes da vida privada ou da saúde, direitos fundamentais que devem ser respeitados. A coordenação preserva a autonomia, o sigilo e o consentimento, mantendo a relação centrada no ambiente de trabalho, de modo que a vida pessoal permaneça reservada, salvo abertura da própria pessoa. Consignou-se que a Rede de Atenção Psicossocial opera com base no consentimento informado, tratando as pessoas adultas com dignidade, autonomia e alteridade, com o objetivo de restaurar a dignidade e fortalecer a autonomia, sem paternalismo.

4.7 Suporte da rede e avaliação pelo padrão institucional

Esclareceu-se que, no serviço público, a gestão não deve forçar a revelação de problemas pessoais, mas, se o desempenho for afetado, a pessoa será avaliada pelo padrão institucional. A Rede de Atenção Psicossocial funciona como ponte de suporte técnico, permitindo à gestão identificar fatores de risco psicossocial sem registrar detalhes da vida privada. Registrou-se que, ao identificar situações complexas, a gestão deve encaminhar a pessoa à rede, que apoia a trabalhadora ou o trabalhador e devolve à gestão informação técnica sobre eventuais problemas sistêmicos no ambiente ou na definição de metas.

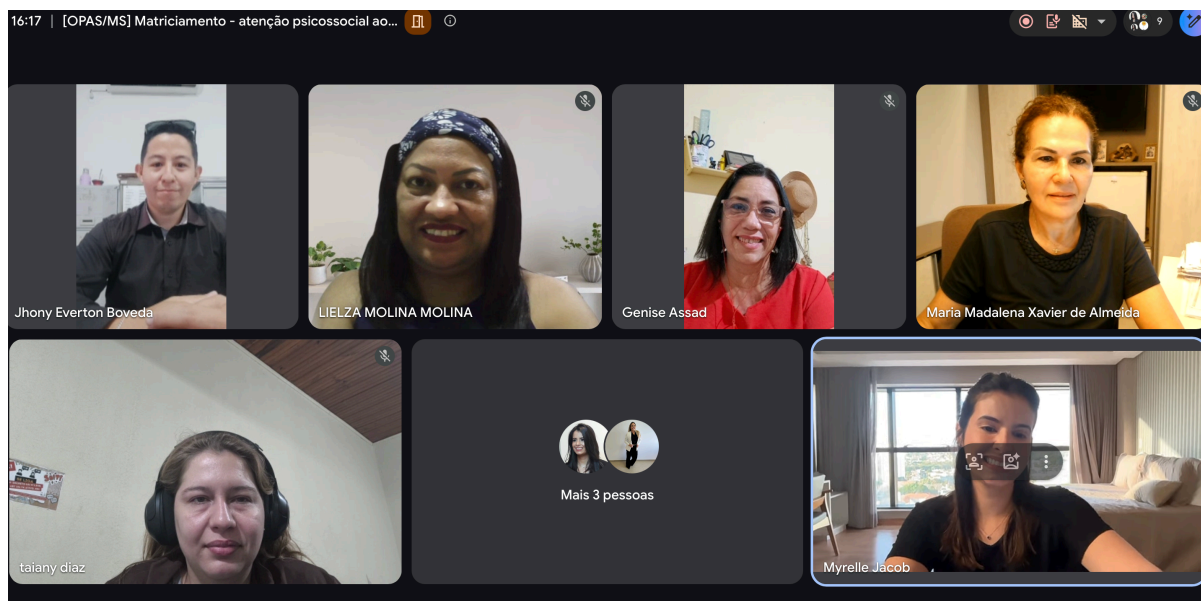
4.8 Tratamento diferenciado, inequidade e medidas sistêmicas

Discutiu-se como o tratamento diferenciado concedido a uma única pessoa, sem considerar o contexto da equipe, deteriora as relações de trabalho, gera percepção de injustiça, sobrecarrega os colegas e, ao fim, prejudica a própria pessoa protegida, ao impedir o desenvolvimento de suas responsabilidades e ao criar um histórico desfavorável diante de uma futura gestão. Consignou-se que o retorno, sozinho, não corrige a inequidade, sendo necessário que a gestão utilize mecanismos concretos, como a revisão de metas e de processos, para distribuir o trabalho de forma justa. Reforçou-se que a gestão deve ser clara e direta, sem posturas enigmáticas, de modo a preservar a segurança psicológica e a evitar que a equipe perca tempo tentando decifrar as intenções da chefia.

Registrou-se, ainda, que a gestão não deve ser surpreendida por problemas recorrentes, como a adaptação de famílias em transferências ou questões de saúde. Ao naturalizar essas perguntas na rotina de acompanhamento, a gestão demonstra cuidado, evita que a pessoa se sinta acuada por uma convocação inesperada e combate o isolamento, que é sintoma crítico de adoecimento.

5. Encerramento e próximos passos

A consultora concluiu que a gestão pública eficaz depende de retorno estruturado, que permite conduzir o ambiente sem recorrer a estereótipos. Recordou que, embora o cumprimento de metas e de registros seja inegociável, o modo como a gestão interage com a equipe é flexível, recomendando o uso de roteiros de apoio no início do processo. Informou que encaminhará ao grupo o material do encontro, com os quadros e as diretrizes discutidas, bem como um material de referência complementar.



Registrou-se a agenda da próxima etapa, incluindo atividade em Corumbá na semana seguinte, com as datas e os horários do próximo encontro a serem comunicados ao grupo. Ao longo do encontro foi realizado registro fotográfico.

Nada mais havendo a tratar, o encontro foi encerrado, permanecendo a consultora à disposição na hora seguinte para o esclarecimento de dúvidas e demandas específicas.

Para constar, lavrou-se a presente ata, acompanhada da lista de presença e dos materiais apresentados, arquivados na pasta compartilhada do projeto.

Myrelle Jacob Gonçalves

Responsável técnica
Cooperação Técnica SES/MS e OPAS/OMS