

ENCONTRO DE MATRICIAMENTO Nº 02

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

Projeto	Fortalecimento da atenção psicossocial às trabalhadoras e aos trabalhadores da saúde da SES-MS e dos municípios de fronteira selecionados
Responsável	Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul (SES/MS) em cooperação técnica com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS/OMS)
Data e horário	14/07/2026 · das 9h às 10h
Formato / local	Síncrono e remoto (videoconferência), com trabalho em salas temáticas
Condução	Myrelle Jacob Gonçalves (responsável técnica)
Presenças	11 participantes presentes

1. Abertura e objetivo do encontro

No dia 14 de julho de 2026, reuniram-se, em ambiente virtual, os pontos focais para encontro de Matriciamento, sob condução da responsável técnica Myrelle Jacob Gonçalves. A reunião teve início às 9h e encerramento às 10h. Em razão de um ajuste de fuso horário na agenda, o encontro teve duração reduzida.

A consultora informou que ficará disponível no mesmo link e no mesmo horário no dia seguinte, para o esclarecimento de dúvidas e que será agendada uma data extra de encontro, a fim de compensar integralmente o período e retomar com mais profundidade o tema das relações de trabalho.

Dando continuidade à metodologia adotada no primeiro encontro, o grupo trabalhou um novo estudo de caso, com foco na identificação dos fatores de risco psicossocial. A mitigação desses fatores será objeto do encontro seguinte. Registrou-se, ainda, que a gravação é interrompida durante as apresentações dos grupos, sendo retomada apenas nas falas da coordenação, prática já pactuada com o grupo para assegurar sigilo e conforto.

2. Estudo de caso apresentado

Foi apresentado o estudo de caso fictício de "Marcos", técnico de enfermagem lotado em unidade básica de saúde de porte médio, situada em bairro populoso de município do interior. O caso foi construído com uma característica intencional: a unidade dispõe de boa estrutura física. A escolha teve finalidade didática, qual seja, deslocar o olhar do grupo da dimensão predial, já bastante explorada no encontro anterior, para as relações de trabalho.

O caso descreve uma unidade com alta rotatividade de profissionais e escala dimensionada no limite. Nos meses anteriores, dois colegas deixaram a equipe e não foram repostos, e o grupo

passou a absorver a mesma demanda com menos pessoas, mantidas as metas de produção e o volume de atendimentos. Sem repactuação das atribuições, o convívio foi se desgastando: cada tarefa não realizada tornava-se motivo de atrito, formaram-se conversas paralelas e grupos isolados, e Marcos, que sempre teve perfil colaborativo, passou a ser percebido de forma ambivalente pela equipe, tanto ao aceitar tarefas extras quanto ao sinalizar que não conseguia absorvê-las.

A coordenação, ela própria pressionada pelas metas de produção, esteve pouco disponível e tratou os conflitos de forma pontual, com orientações genéricas do tipo "cada um faça a sua parte e evite fofoca". Sem espaço institucional para tratar do que estava acontecendo, Marcos foi se isolando, passou a evitar o refeitório nos intervalos e a trocar de escala, e desenvolveu sinais de adoecimento, entre eles irritabilidade, sono de má qualidade e faltas por mal-estar. Ao procurar a coordenação, ouviu que não seria possível agradar a todos e que, se estivesse insatisfeito, poderia solicitar remanejamento.

3. Trabalho em salas temáticas e devolutiva dos grupos

Os participantes foram distribuídos em duas salas temáticas, com composição rearranjada em relação ao encontro anterior, de modo a ampliar as trocas entre municípios e áreas. A tarefa consistiu em identificar os fatores de risco psicossocial presentes no caso e distingui-los entre riscos inerentes à natureza da atividade e riscos decorrentes da organização, das condições e das relações de trabalho e da cultura institucional. Os grupos avaliaram que o tempo destinado à atividade foi suficiente.

3.1 Grupo 1

O grupo observou que se trata de um caso bastante representativo da experiência acumulada na rede. Registrou que a estrutura física é adequada e que a questão central se concentra na área de recursos humanos, com alta rotatividade e reposição não realizada, o que se converte em sobrecarga para os demais integrantes da equipe.

O grupo identificou como consequências o comprometimento do clima organizacional, os atritos nas relações interpessoais e a fragmentação da equipe, bem como repercussões na saúde do trabalhador, entre elas irritabilidade, distúrbios do sono, absenteísmo e isolamento, com hipótese de quadro de esgotamento profissional. Apontou, ainda, a importância do espaço de escuta e do suporte da coordenação como fatores de proteção.

Quanto aos riscos inerentes à atividade, o grupo destacou que as metas de produção da atenção básica são pactuadas em âmbito nacional, e não municipal, o que reduz a margem de ajuste local, sobretudo em território descoberto e de bairro populoso.

3.2 Grupo 2

O grupo elencou como fatores de risco psicossocial a rotatividade e o déficit de profissionais, a sobrecarga decorrente da alta demanda, a pressão por metas de produção, o acúmulo de funções, os conflitos interpessoais e a animosidade entre colegas, a deterioração do ambiente de trabalho, a ausência de espaços de reunião e de escuta pela gestão, o assédio moral e o risco de

desenvolvimento de quadros de ansiedade, depressão e esgotamento profissional, com aumento do absenteísmo.

Entre os fatores associados à natureza da atividade, o grupo apontou o estresse ocupacional decorrente da demanda assistencial, a falta de reconhecimento e de valorização profissional, o déficit de recursos humanos e materiais que dificulta a assistência, além da sobrecarga, da pressão e da rotatividade.

A condução avaliou positivamente as duas devolutivas, observando que os grupos ampliaram consideravelmente a análise em relação ao primeiro encontro, sinal de maior familiaridade com o referencial e de crescente segurança na aplicação dos conceitos.

4. Devolutiva técnica: os três eixos da gestão de pessoas

4.1 Cultura institucional, condições de trabalho e relações de trabalho

A condução retomou o modelo de análise adotado no projeto, organizado em três eixos que se retroalimentam:

- Cultura institucional: o que a gestão valoriza, reconhece ou deixa de reconhecer molda o padrão de convivência esperado, ao lado de fatores da própria sociedade;
- Condições de trabalho: fluxos e processos, dimensionamento de pessoal, metas, produtividade e feedback, tema já tratado no primeiro encontro;
- Relações de trabalho: qualidade das interações, da comunicação e do senso de coletivo dentro do órgão.

O ponto central da devolutiva foi que esses eixos não devem ser lidos como compartimentos isolados. A cultura institucional influencia o desenho das condições de trabalho, e estas, por sua vez, moldam as relações de trabalho. Quando uma equipe apresenta boas relações, é bastante provável que já existam ali condições favoráveis e presença efetiva de gestão. Por isso, ao avaliar a qualidade das interações, convém sempre voltar alguns passos e observar o conjunto.

Registrou-se, também, que existem situações em que o vínculo entre colegas se forma a partir da experiência compartilhada de sofrimento. Ainda que esse apoio mútuo seja valioso, ele não substitui a atuação sobre as causas, razão pela qual a leitura sistêmica permanece necessária.

4.2 Por que olhar para as relações de trabalho

A condução observou que, no setor público, o eixo das relações de trabalho merece atenção especial, porque as equipes convivem por longos períodos e os papéis se alternam ao longo da carreira: quem hoje integra a equipe pode, amanhã, ocupar posição de chefia. Foi essa a razão de o caso apresentar boa estrutura física, de modo a permitir que o grupo se concentrasse nesse eixo.

Enfatizou-se que o padrão de comportamento em uma instituição é definido institucionalmente e não pelas características individuais das pessoas. Cabe à instituição afirmar, por exemplo, que colegas não são tratados de forma hostil, que quem chega é acolhido e orientado, e que o retorno sobre o trabalho se dirige ao objeto avaliado, e não a atributos pessoais. Esse enquadramento

permite às equipes da Rede de Atenção Psicossocial tratar as situações interpessoais com um olhar institucional, evitando reduzi-las a incompatibilidades entre pessoas.

4.3 Rotatividade como tema de gestão no setor público

A rotatividade recebeu destaque como fator relevante no serviço público. O modelo de carreira pública pressupõe um ciclo laboral completo, ao longo do qual servidoras e servidores desenvolvem competências específicas e domínio de processos com lógica própria, distinta da do setor privado. A saída de pessoas experientes, portanto, tem custo institucional elevado.

Diante de rotatividade alta, a instituição ganha ao investigar suas causas e ao identificar o que pode ser aprimorado para reduzir a evasão. A condução mencionou que os estudos disponíveis indicam que a remuneração não é o único determinante das escolhas profissionais, e que as gerações mais recentes tendem a valorizar de forma expressiva as condições de trabalho. Ambientes abertos, cooperativos e com espaço de desenvolvimento tendem a reter pessoas.

Trata-se, portanto, de uma agenda que a gestão pode conduzir com os recursos de que já dispõe, e a Rede de Atenção Psicossocial se propõe a apoiar esse mapeamento antes que os afastamentos e as saídas ocorram.

4.4 Reposição, repactuação e comunicação transparente

Sobre a situação de vacância descrita no caso, apresentaram-se caminhos concretos, aplicáveis também a licenças programadas, como a licença maternidade:

- Mapear previamente as atribuições da pessoa que sai ou se afasta;
- Distribuir essas atribuições de forma equilibrada entre a equipe, evitando concentrá-las em uma única pessoa;
- Alternativamente, adotar rodízio da atribuição por períodos definidos, por exemplo a cada dois meses;
- Reunir a equipe para repactuar metas e prioridades diante do novo dimensionamento;
- Comunicar com transparência o caráter provisório da situação e o que está sendo feito para superá-la;
- Registrar tecnicamente o impacto, de modo a instruir, com dados e evidências, o pleito de nova contratação.

Reforçou-se que a comunicação transparente é um dos instrumentos mais importantes justamente quando o risco não pode ser mitigado de imediato: ela preserva a confiança da equipe e sustenta o pleito junto às instâncias decisórias.

4.5 O ciclo de gestão e a prevenção de conflitos

A condução relacionou o caso ao ciclo de gestão que será detalhado nos próximos encontros: definir metas e prioridades, acompanhar e dar suporte e avaliar. É no momento do acompanhamento que a gestão identifica precocemente quem não está conseguindo dar conta e pode, pontualmente, apoiar no operacional. Quando a gestão dispõe de tempo e método para atuar nesse nível, consegue intervir nos conflitos ainda em sua origem, quando a solução é mais simples e menos custosa.

Observou-se que orientações genéricas, como pedir que cada um faça a sua parte, tendem a não alcançar resultado, não por falta de disposição de quem as formula, mas porque o problema não se encontra no plano individual. O caminho mais efetivo consiste em reunir a equipe, explicitar o novo cenário, redistribuir as atribuições de forma percebida como justa e retomar a métrica compartilhada.

Registrou-se, ainda, um argumento de interesse direto da gestão: conflitos não tratados tendem a se prolongar por muitos anos no serviço público e a reaparecer em diagnósticos institucionais realizados décadas depois. Além disso, quando novas contratações finalmente chegam a um ambiente já desgastado, o ganho de produtividade esperado não se realiza. Atuar cedo, portanto, protege tanto as pessoas quanto os resultados do serviço.

Reafirmou-se o princípio que orienta o projeto: na administração pública não se desiste das pessoas, uma vez que o horizonte é o de toda a vida funcional. Quando alguém com bom histórico muda de perfil, o olhar adequado é investigar o que aconteceu, e não reclassificar a pessoa apenas pelo que deixou de entregar.

4.6 O papel da Rede de Atenção Psicossocial

A condução destacou que é exatamente esse espaço institucional que o projeto vem construindo: um lugar com procedimentos, fluxo e tratamento padronizado para receber esse tipo de situação, de modo que a administração pública não seja surpreendida por afastamentos, quedas de produtividade ou situações de violência laboral. As equipes da rede foram encorajadas a não hesitar em abordar o eixo das relações de trabalho e a contribuir para descomprimir o ambiente também nos aspectos de metas e de retorno sobre o trabalho.

Observou-se, por fim, que o caso de "Marcos" apresenta menor número de fatores de risco psicossocial do que o caso trabalhado no primeiro encontro e ainda assim o acúmulo desses poucos fatores, quando não tratados, repercute de forma expressiva nas relações de trabalho e na cultura institucional. Registrou-se também que, quando não há elemento de ancoragem que explique um conflito, o olhar da rede deve verificar a eventual presença de discriminação.

5. Informes e produtos em elaboração

A responsável técnica informou que está finalizando documento solicitado pela equipe de Corumbá, com orientação às gestoras e aos gestores sobre o uso das comunicações internas em três níveis: comunicação de infração disciplinar, readequação de conduta ética e eventual reporte à unidade de correição. O material aborda ainda como conduzir conversas difíceis e em que hipótese utilizar cada instrumento, de modo a oferecer à gestão referências claras e formalização adequada dos registros.

O documento está sendo elaborado a partir da legislação do município de Corumbá. A consultora colocou-se à disposição para adaptá-lo aos demais municípios interessados, mediante leitura do respectivo regime jurídico único, da lei de contratação por tempo determinado e do código de ética. O material será disponibilizado no grupo do projeto.

Ao final, foi realizado registro fotográfico do encontro, com a participação do grupo.



Link do encontro coletivo de estudo de casos e apoio técnico: meet.google.com/ntm-kjnt-cxn

6. Próximo encontro e encerramento

A consultora informou que o próximo encontro tratará especificamente do retorno sobre o trabalho (feedback), com estudo de caso dedicado ao tema e apresentação de arquétipos de perfis profissionais, de modo a apoiar gestoras, gestores e equipes na condução dessas conversas. No encontro extra, será retomado com maior profundidade o eixo das relações de trabalho.

Não havendo outros pontos a tratar, o encontro foi encerrado antecipadamente, mantida a disponibilidade da condução no mesmo link e horário no dia seguinte, das 9h às 11h, e no plantão de dúvidas das 11h ao meio-dia, para as demandas que os participantes queiram apresentar.

Destaca-se que os encontros de matriciamento ocorrem às terças-feiras, das 9h às 11h, sempre no mesmo endereço virtual. Após cada encontro, a condução permanece disponível das 11h ao meio-dia para o plantão de dúvidas e demandas específicas. O calendário divulgado às equipes é o seguinte:

Encontro	Data	Horário	Tema previsto
01	7 de julho de 2026	9h às 11h	Fatores de risco psicossocial no trabalho (concluído)
02	14 de julho de 2026	9h às 11h	Relações de trabalho e cultura institucional (concluído)
03	28 de julho de 2026	9h às 11h	Avaliação de desempenho (feedback)
04	4 de agosto de 2026	9h às 11h	Mitigação dos fatores de risco identificados nos estudos de caso

Encontro	Data	Horário	Tema previsto
05	18 de agosto de 2026	9h às 11h	O atendimento em acolhimento institucional
06	25 de agosto de 2026	9h às 11h	O fluxo de acolhimento institucional
07	A definir	9h às 11h	<i>Data extra, destinada à compensação do período e ao aprofundamento do eixo relações de trabalho.</i>

Myrelle Jacob Gonçalves

Responsável técnica
OPAS/OMS