

ENCONTRO DE MATRICIAMENTO Nº 04

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

Turma 01 · Municípios

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	04/08/2026, terça-feira · 9h às 11h
Formato / local	Síncrono e remoto (videoconferência), com trabalho em salas temáticas
Consultoria	Myrelle Jacob Gonçalves (responsável técnica)
Presenças	6 participantes presentes + equipe SES

1. Abertura e objetivo do encontro

Aos quatro dias do mês de agosto de 2026, terça-feira, realizou-se, em ambiente virtual, o quarto encontro de matriciamento em atenção psicossocial da primeira turma de municípios, no âmbito da Cooperação Técnica entre a SES/MS e a OPAS/OMS, sob a consultoria técnica de Myrelle Jacob Gonçalves. O encontro teve início às 9h e encerramento às 11h, com período adicional para consulta dos municípios.

A consultora retomou os três eixos de análise que estruturam o projeto: cultura institucional, condições de trabalho e relações de trabalho. Reforçou-se que cabe ao gestor público tutelar continuamente esses três eixos para que o corpo técnico desenvolva o seu trabalho e que o gestor não se confunde com integrante da equipe. Registrou-se que, no modelo do poder executivo, a parte técnica cabe às servidoras e aos servidores de carreira, ao passo que ao agente político, o gestor público, cabe assegurar as condições para que o corpo permanente realize o que já sabe fazer, com menos rotatividade.

O encontro foi dedicado ao eixo das relações de trabalho, com foco na distinção entre conflito, violência e assédio, seguido de trabalho em salas temáticas a partir de estudos de caso fictícios. Consignou-se que a ata não identifica nomes, referindo-se aos grupos apenas por sua numeração.

2. Marco teórico: conflito, violência e assédio

2.1 O ciclo entre riscos psicossociais, violência e assédio

A consultora retomou a conclusão do último relatório da OIT, segundo a qual existe um ciclo que aproxima riscos psicossociais, violência e assédio no trabalho, razão pela qual não é possível reduzir o adoecimento sem atuar sobre as condições de trabalho. Esclareceu-se que a Convenção nº 190 da OIT tratou a violência e o assédio de forma conjunta, uma vez que os estudos não identificaram diferença segura de impacto entre a violência física e a violência psicológica. Registrou-se que o assédio é uma espécie do gênero violência, originada das relações de

trabalho. O termo corresponde a um recorte que o direito faz de um fenômeno social, à semelhança do tratamento específico dado à violência doméstica.

Esclareceu-se que prevenir o assédio exige prevenir a violência, de modo que a base teórica sobre violência orienta a atuação. Reforçou-se que o assédio no setor público apresenta contornos próprios, distintos dos do setor privado, com raiz estrutural que explica por que se repete de forma semelhante entre diferentes órgãos e estados.

2.2 Gestão de pessoas e direito

Distinguiu-se a atuação da gestão de pessoas da atuação do direito. Registrou-se que não cabe à gestão nem à rede de acolhimento imputar a prática de assédio a quem quer que seja, uma vez que a caracterização de ilícito exige ampla defesa e contraditório, em ambiente próprio. Consignou-se, contudo, que existe o dever de agir para interromper a escalada da violência e para restabelecer o ambiente de trabalho, independentemente dessa caracterização. Reforçou-se que o olhar da rede de acolhimento busca compreender a dinâmica o suficiente para chegar às raízes, razão pela qual o encontro tratou mais da violência do que do assédio em sentido estrito.

2.3 Conflito

A consultora definiu o conflito como inerente às relações humanas e intrinsecamente neutro, podendo tornar-se positivo ou negativo conforme o que se faz com ele. Esclareceu-se que o conflito nasce do encontro de perspectivas, formadas pelas dimensões internas e externas de cada pessoa. Registrou-se que ele pressupõe um mínimo de paridade, pois, quanto maior a disparidade de poder, menor o espaço de consensualidade. Por isso, não é comum que exista conflito entre gestor e integrante da equipe, uma vez que cabe ao gestor decidir: quando essa situação se apresenta, normalmente, ou o gestor está atuando como integrante da equipe, ou não está conseguindo se posicionar na função.

Reforçou-se que um ambiente em que o conflito não é permitido é um ambiente em que a violência está sempre presente, pois faltam a troca, o diálogo e a construção conjunta. A consultora indicou que, ao apoiar os gestores, a rede de acolhimento deve identificar se o risco percebido é real ou apenas projetado, uma vez que essa distinção desmonta boa parte dos conflitos.

2.4 Violência

Definiu-se a violência como a ruptura das relações humanas, que ocorre quando, diante do encontro de perspectivas, uma pessoa invalida a outra e faz uso de força ou de poder para causar dano, de forma intencional ou não. Registrou-se que a violência direta se sustenta sobre a violência cultural e a violência estrutural, esta última relacionada às práticas consolidadas que atingem grupos vulnerabilizados. Consignou-se que a profissionalização da gestão de pessoas, ao trazer critérios públicos, objetivos e compartilhados, reduz o espaço de manifestação de vieses discriminatórios nas decisões.

A consultora observou que, no serviço público, parte relevante das denúncias de assédio moral decorre não de conduta deliberadamente abusiva, mas de gestão sem técnica, cujo resultado, ainda assim, é o adoecimento, a exemplo do caso de feedback tratado em encontro anterior.

2.5 Raízes da violência

Foram apresentadas três raízes da violência. A primeira é a falta de repertório para agir de outra forma, o que fundamenta a capacitação dos gestores em gestão técnica. A segunda é a percepção de que não há caminho mais eficaz para atingir o objetivo do que o uso da violência, presente, por exemplo, na ideia de que sem bater na mesa ou ameaçar ninguém trabalha. A terceira é a dessensibilização, que a literatura associa à banalização do mal, quando a violência é normalizada e o ambiente deteriorado passa a ser percebido como natural.

Reforçou-se que a resposta adequada não é pedir que as pessoas sejam apenas cordiais, mas construir repertório e demonstrar que existe forma mais eficaz e técnica de agir. Registrou-se que a segurança do gestor não está em evitar toda ação por receio de que tudo seja assédio,

tampouco em ignorar o tema, mas em realizar uma gestão técnica de qualidade, que por isso mesmo se dá sem assédio.

2.6 Ponto de virada

A consultora indicou que a resolução de um conflito começa pela identificação do seu ponto de virada, isto é, o momento em que ele se iniciou, a partir do qual se mapeia a solução. Registrou-se que, quando não se consegue identificar a origem do conflito, é provável que a raiz seja discriminatória, o que remete novamente à violência estrutural.

3. Estudos de caso e trabalho em salas temáticas

Foram apresentados três estudos de caso fictícios, cada qual atribuído a um grupo, com a tarefa de identificar os episódios e classificá-los como conflito, violência ou assédio, além de indicar o ponto em que a situação poderia ter tomado outro rumo e as medidas que a gestão poderia ter adotado. Os participantes foram distribuídos em três grupos por 30 minutos.

O primeiro caso, de Marlei e Sônia, retrata equipe enxuta em município de fronteira em que, após a licença não substituída de uma colega, as duas técnicas de enfermagem passaram a acumular tarefas sem definição clara de quem faz o quê em cada turno.

O segundo caso, de Cléber e Idalina, descreve duas equipes que compartilham a mesma sala de procedimentos, sem regra escrita sobre quem assume os pacientes quando alguém falta, cenário que fez as coberturas virarem motivo de disputa.

O terceiro caso, de Tânia e Fábio, trata de dois enfermeiros que se revezam na classificação de risco, seguindo o mesmo protocolo, mas divergindo na leitura clínica de cada situação, sem espaço institucional para calibrar as decisões.

4. Relatorias dos grupos

4.1 Relatoria do Grupo 1

O Grupo 1 analisou o caso de Marlei e Sônia e classificou como conflito a disputa originada pela saída não substituída da colega e pela falta de clareza na divisão de tarefas. Identificou como violência verbal o episódio em que uma das personagens chamou a outra de encostada em público. Classificou como assédio psicológico a criação de um grupo de mensagens que isolou a colega. O grupo apontou, ainda, a dimensão estrutural do problema, decorrente da falta de suporte à equipe e da ausência de comunicação da gestão sobre a vaga não reposta.

Como medidas, o grupo propôs a redefinição das atribuições, a construção de uma escala equilibrada, o acolhimento das trabalhadoras já adoecidas na Rede de Atenção à Saúde e a solicitação de reposição do profissional, de modo a tratar também a causa estrutural.

4.2 Relatoria do Grupo 2

O Grupo 2 analisou o caso de Cléber e Idalina e classificou a situação como conflito decorrente da ausência de regra de cobertura, que evoluiu para o plano pessoal e afetou o cuidado, uma vez que um paciente deixou de receber a dose do medicamento. O grupo apontou como origem a falta de gestão, sem regras definidas para cada equipe. Observou que a coordenação transferiu às pessoas a responsabilidade de resolver, quando lhe caberia ouvir os dois lados, identificar a origem, organizar a escala e verificar se ela funcionaria.

Registrou-se a avaliação do grupo de que, em ambientes com muitas pessoas, o conflito é praticamente inevitável, mas uma boa gestão o minimiza. O grupo acrescentou que a resposta da coordenação, ao afirmar que adultos não precisam de regra, tratou o caso como descaso.

4.3 Relatoria do Grupo 3

O Grupo 3 analisou o caso de Tânia e Fábio e classificou como conflito a diferença de interpretação na classificação de risco, como violência estrutural a ausência de espaço institucional para discutir os casos e como violência direta as ofensas trocadas entre as personagens. O grupo registrou que a situação não caracteriza assédio moral, por não haver perseguição pessoal sistemática. Observou que a divergência de leitura clínica é esperada, residindo o problema na ausência de mecanismos de discussão, consenso e educação permanente.

Como medidas, o grupo propôs a instituição de reuniões periódicas de discussão de casos, a criação de protocolo de passagem de plantão, a oferta de educação permanente e o fortalecimento do apoio da coordenação às decisões clínicas.

A consultora avaliou positivamente as três relatorias, observando que os grupos passaram a ler o conflito para além da dimensão interpessoal, alcançando as raízes estruturais.

5. Devolutiva técnica e caminhos de mitigação

5.1 Caso de Marlei e Sônia: da condição de trabalho à relação de trabalho

A consultora reforçou que a equipe enxuta e a licença não substituída correspondem à realidade da saúde e que o gestor deve estar preparado para manejá-las, sem tratá-las como imprevisto. Registrou-se que a primeira falha de gestão foi não redesenhar nem comunicar a nova divisão de tarefas, deixando a combinação a cargo das próprias trabalhadoras. Esclareceu-se que o gestor chama para si a decisão, escuta cada pessoa no paradigma de gestão cooperativa, mas assume a distribuição de forma clara e objetiva, apoiada em dados de demanda, evitando tanto o vácuo quanto a escolha por afinidade.

A consultora esclareceu que o episódio de exclusão do grupo de mensagens, isoladamente, não configura assédio moral para o direito, que adota a lógica cumulativa própria do conceito de Hirigoyen, segundo o qual nenhum ato isolado parece grave, mas o conjunto adoece. Registrou-se que a intervenção adequada é de natureza secundária, destinada a interromper a escalada antes que se converta em violência.

Orientou-se a seguinte sequência: descompressão das condições de trabalho; tratamento do conflito, com a nomeação da sua origem; comunicação do padrão de comportamento aceitável. Deixou-se claro que desqualificar o colega não é tolerável e que a percepção de que alguém não cumpre a sua parte deve ser levada à gestão. Reforçou-se que o encaminhamento das trabalhadoras ao cuidado em saúde depende do consentimento informado de cada uma, respeitada a sua autonomia.

5.2 Caso de Cléber e Idalina: o gestor não é julgador

A consultora reforçou que a ausência de regra de cobertura constitui falha de gestão e observou que a expressão falha, ativa, é mais precisa do que falta, pois o gestor produziu efeitos: permitiu a escalada, deixou as relações se deteriorarem e levou o impacto ao cidadão. Registrou-se que a padronização é necessária justamente porque, sem procedimentos, a resposta varia conforme a pessoa, o que abre espaço para a sensação de injustiça mesmo quando ela não existe.

Esclareceu-se que o gestor não atua como julgador: não valora quem está certo, mas define um padrão de comportamento igual para todos e reorganiza o ambiente de trabalho. Reforçou-se que a escala deve seguir critério técnico, e não afinidade pessoal, cabendo ao gestor fazer as pessoas trabalharem juntas e se respeitarem. Registrou-se que formações genéricas, como palestras de cultura de paz, não resolvem esse tipo de situação, sendo mais efetivo investir na formação das próprias equipes para a prática de gestão.

5.3 Caso de Tânia e Fábio: padronização, interpretação e feedback

A consultora esclareceu que a divergência entre os enfermeiros é esperada, pois a classificação de risco envolve julgamento clínico. O problema reside na ausência de mecanismo institucional para discutir e calibrar as decisões. Registrou-se que ter o mesmo protocolo não elimina a interpretação, uma vez que o texto se converte em ação pela leitura de quem o aplica, razão pela qual a instituição precisa de diretrizes e de bancos de critérios que sustentem uma linguagem comum.

Reforçou-se o valor da memória institucional e da chamada virada do chão hermenêutico: a mudança de uma classificação deve seguir o encadeamento institucional, com comunicação expressa, de modo que quem chegar depois compreenda a razão da prática. Registrou-se que os servidores de carreira e os temporários com longa casa são quem transmite ao gestor o motivo de cada prática, protegendo a continuidade e responsabilizando o gestor pelas decisões que toma após ser informado.

Orientou-se a instituição de espaços de discussão de casos, conduzidos com o apoio de uma referência técnica, com acordos de convivência segundo os quais a divergência é tratada naquele espaço e não circula fora dele. Quanto ao Fábio, que passou a classificar no limite por medo de ser responsabilizado, esclareceu-se que a decisão deixou de ser técnica e se tornou emocional, o que exige do gestor um feedback voltado à causa da mudança de comportamento, iniciado pela escuta e formulado de forma não violenta, distinto do feedback dirigido a quem simplesmente não rende.

Registrou-se que um protocolo de passagem de plantão, embora recomendável, não resolveria isoladamente este caso, cuja origem está no conflito interpessoal, o que reforça a necessidade de o gestor comunicar, também, o padrão de comportamento aceitável.

5.4 Orientações transversais

A consultora reforçou que o conflito deve existir e ser conduzido para o âmbito técnico, pois a sua ausência é sinal de violência velada. Registrou-se que o gestor já deve conhecer, pelo acompanhamento e pelo feedback, o desempenho técnico de cada pessoa, não sendo no conflito que descobre quem entrega bem ou mal. Distinguiu-se, ainda, monitorar, próprio de processos e indicadores, de acompanhar, próprio das pessoas.

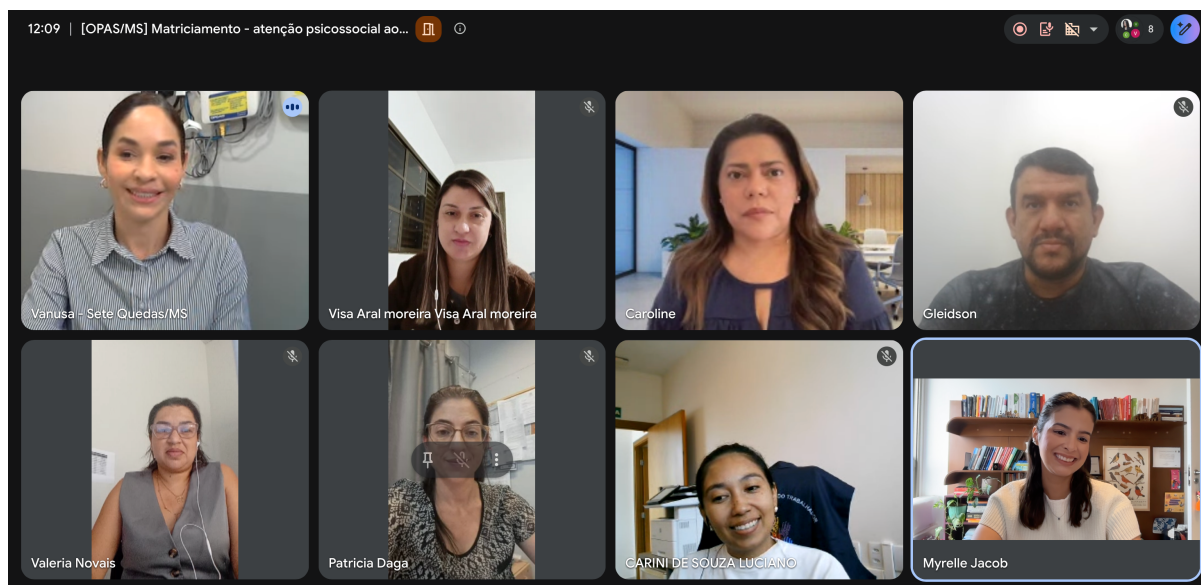
Consignou-se a natureza tríplice da rede de acolhimento: descomprimir as trabalhadoras, direcioná-las ao cuidado adequado e coletar dados que permitam à instituição pleitear pessoas e recursos. Reforçou-se que, enquanto não houver gestão implementada, a percepção do trabalhador não deve ser a única fonte de dados, sendo os dados de pessoal a fonte mais segura para mapear os riscos.

6. Próximo encontro e encerramento

A consultora informou que a formação presencial ocorrerá em Campo Grande nos dias 12 e 13 de agosto, com hospedagem e alimentação custeadas pelo estado e transporte a cargo dos municípios, incluindo oficina de personalização do protocolo de acolhimento. Solicitou-se que os participantes sem liberação das secretarias comuniquem a coordenação, para articulação junto às secretarias municipais. Registrou-se que os municípios que desejarem indicar mais participantes podem fazê-lo, com distribuição das vagas remanescentes de forma igualitária.

Anunciou-se que o próximo encontro de matriciamento aprofundará a distinção entre assédio e violência, com atenção à violência estrutural. Foi realizado registro fotográfico do encontro.

Nada mais havendo a tratar, o encontro foi encerrado às 11h. Para constar, lavrou-se a presente ata, acompanhada da lista de presença e dos materiais apresentados, arquivados na pasta compartilhada do projeto.



Registro do encontro

Myrelle Jacob Gonçalves

Responsável técnica
OPAS/OMS