

REDE DE ACOLHIMENTO

Encontros de Matriciamento

4º encontro · Turma 01 · Conflito, violência e assédio

Terça, 04 de agosto · 9h · encontros sempre às terças-feiras

Fortalecimento da rede de atenção psicossocial
às trabalhadoras e aos trabalhadores em saúde
Cooperação técnica OPAS/OMS

Raízes do assédio e violência

Como o assédio se situa no gênero violência, da taxonomia do TCU à Convenção nº 190 da OIT.



Taxonomia do TCU e da ETUC

Com base na taxonomia da European Trade Union Confederation (ETUC), o TCU afirma que os assédios moral e sexual são espécies do gênero violência: nem todo ato de violência laboral é assédio, mas todo assédio no trabalho é uma forma de violência laboral.



Convenção nº 190 da OIT

Tratou o assédio e a violência como um bloco de comportamentos e práticas inaceitáveis. A proposta dos órgãos técnicos da OIT previa uma definição ampla e integrada, capaz de abranger atos abusivos físicos ou psicológicos, pontuais ou reiterados.



Resistência dos empregadores

Na 107ª Conferência Internacional do Trabalho, a delegação dos empregadores argumentou que unificar os conceitos poderia gerar insegurança jurídica, por não diferenciar a violência física grave de condutas com elementos subjetivos ou relacionais.



A redação aprovada

Amparada em relatos das organizações de trabalhadores e em evidências de que o assédio causa danos comparáveis à violência, sobretudo psicológicos e econômicos, a norma adotou a proteção dos direitos humanos e a promoção do trabalho decente.

Conflito, violência e assédio

Três conceitos distintos e a relação entre eles.



CONFLITO

natureza neutra

Intrínseco às relações humanas, surge como um encontro de perspectivas entre indivíduos ou grupos.

Possui natureza neutra: pode gerar consequências positivas ou negativas, dependendo de como é tratado.



VIOLÊNCIA

ruptura

Ruptura nas relações humanas: uso, intencional ou não, de força ou poder de maneira destrutiva, causando danos físicos, psicológicos, sociais ou materiais.

Relaciona-se à repressão da diversidade e à ilegitimidade das diferenças, com consequências estruturais e desiguais que atingem indivíduos e grupos de maneira profunda.



ASSÉDIO

espécie de violência

Forma específica de violência que surge em contextos de relações de trabalho.

A Convenção nº 190 da OIT trata a violência e o assédio como um bloco comum de comportamentos e práticas inaceitáveis.

Fonte: Fazendo as Pazes. Elaine da Silva, Lucas da Silva e Mayara Siqueira.

Conflito: um encontro de perspectivas

Pode-se compreender o conflito a partir de três elementos.



Encontro de perspectivas

Um encontro de perspectivas entre indivíduos ou grupos, que estrutura a própria relação interpessoal.



Dimensões internas e externas

Dimensões internas e externas que se complementam e interagem simultaneamente entre si.



Ideia de risco

A representação de uma ideia real ou percebida de risco, para si ou para o outro.

Fonte: Elaine Cristina da Silva, Lucas Jeronimo Ribeiro da Silva e Mayara de Carvalho Siqueira, 2024, p. 12.

Conflito, na definição das autoras e do autor

Os três elementos, nas palavras de Silva, Silva e Siqueira (2024, p. 12).



a) Elemento estruturante da relação

“É elemento estruturante de uma relação interpessoal e acaba por configurar uma relação propriamente dita. E por relação estamos aqui compreendendo um encontro de perspectivas entre duas ou mais pessoas”.



b) Dimensões internas e externas

“Possui dimensões internas e externas que se complementam e interagem simultaneamente entre si. A dimensão interna se projeta para fora por meio da comunicação, gestos, ações, comportamentos, escolhas e decisões. E cada elemento da interação social que chega até nós representa uma perspectiva externa que afeta também nosso modelo interno de mundo, gerando resistência ou a possibilidade de integração de novas respostas internas, novas compreensões”.



c) Surge de um risco

“Surge de um risco, seja como parte da percepção do indivíduo, ou por elementos da realidade que possam representar um risco a alguém”.

Violência: repressão da diversidade

O assédio, moral e sexual, é uma espécie do gênero violência.



“A violência pode ser entendida como um conjunto de manifestações de repressão ou distorção de diversidade ou relações sociais.

Parte, portanto, do reconhecimento da ilegitimidade das manifestações de diferença”.

Fonte: Elaine Cristina da Silva, Lucas Jeronimo Ribeiro da Silva e Mayara de Carvalho Siqueira, 2024, p. 13.

Violência como estratégia reativa

A violência “é uma estratégia reativa que fazemos uso quando:”



a) Falta de repertório

“Não temos repertório para agir de modo diverso”.



b) Percepção de ameaça

“Acreditamos que estamos diante de ameaça ou lesão e de que não há qualquer outro meio tão eficaz quanto a violência”.



c) Desconexão do presente

“Estamos desconectados do tempo presente e não conseguimos perceber as nuances da situação, a ‘banalidade do mal’ de que falava Arendt (2006)”.

Fonte: Elaine Cristina da Silva, Lucas Jeronimo Ribeiro da Silva e Mayara de Carvalho Siqueira, 2024, p. 13.

A violência social na teoria de Galtung

A síndrome triangular da violência: a direta é um evento; a estrutural, um processo; a cultural, uma constante.



Violência direta

Manifesta-se fisicamente. É visível e tangível, ocorrendo em eventos específicos.



Violência estrutural

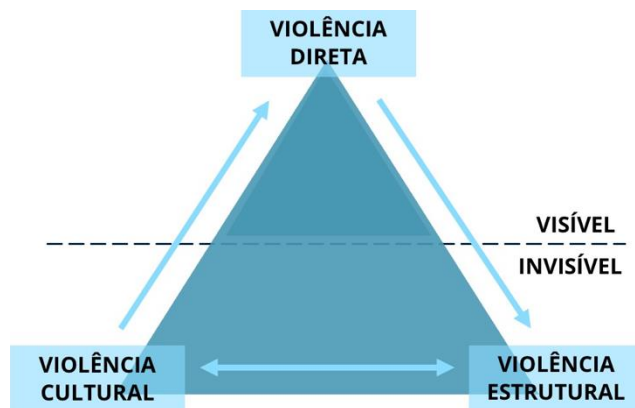
Embutida nas estruturas sociais, políticas e econômicas. Menos visível, mas igualmente destrutiva: perpetua desigualdades e injustiças sistêmicas.



Violência cultural

Aspectos da cultura usados para justificar ou legitimar as demais: religião, ideologia, linguagem, arte e ciência podem promover ou normalizar a violência.

A SÍNDROME TRIANGULAR DA VIOLÊNCIA



Os tipos estão interconectados: “a violência cultural faz com que a violência direta e estrutural pareça, até mesmo, correta, ou pelo menos não errada”. Fonte: Galtung, Johan. Cultural Violence, Journal of Peace Research, 1990, p. 291.

Conflito, violência e assédio

Estudos de caso para os municípios de fronteira

Trabalho em grupo a partir de casos fictícios, com base em Galtung (violência direta, estrutural e cultural), na Convenção nº 190 da OIT e no material dos encontros anteriores.

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

Cooperação Técnica SES/MS e OPAS/OMS

ESPELHOS DE CASO

Referência de correção

Uso da consultoria e da facilitação. Exemplos, não lista fechada. Devem ser complementados pelas soluções desenvolvidas pelos pontos focais, que constam na ata do encontro.

Caso 1 **Marli e Sônia, técnicas de enfermagem em UBS de município de fronteira**

Caso fictício, construído para estudo em grupo. [Parte 1 de 2: a situação e o desacordo.](#)

A UBS Vila Nova fica em município de fronteira, e a equipe é enxuta: duas técnicas de enfermagem, Marli e Sônia, uma enfermeira responsável e as agentes comunitárias. Depois que uma colega saiu de licença e não foi substituída. Por isso, sala de vacina, curativos, coleta e apoio à recepção passaram a ser divididos entre as duas, sem uma combinação clara de quem faz o que em cada turno.

O desacordo começou na divisão do trabalho. Marli sente que sempre sobra para ela a sala de vacina nos dias de pico; Sônia entende que reveza de forma justa. Levaram o tema à enfermeira chefe ainda no início, quando era só uma queixa de escala. Ela respondeu que "vocês que se entendem aí, são adultas" e não definiu divisão de tarefas nenhuma, nem registrou a falta da colega que saiu.

Caso 1 **Marli e Sônia, técnicas de enfermagem em UBS de município de fronteira**

Caso fictício, construído para estudo em grupo. Parte 2 de 2: a escalada e o papel da gestão.

Sem divisão combinada, cada turno vira uma negociação tensa. A discordância escorregou para o pessoal: Marli passou a chamar Sônia de "encostada" no corredor, e Sônia criou um grupo de mensagens da equipe sem Marli. Os repasses ficaram incompletos e uma criança quase perdeu a dose de vacina por falha de comunicação entre as duas.

Colegas começam a escolher lados. Marli pediu para não trabalhar mais no mesmo turno que Sônia. Sônia diz que "o problema não é ela" e começou a faltar às reuniões de equipe. Ninguém registrou nada, ninguém mediou nada, e a sobrecarga que originou tudo segue sem reposição.

ONDE A GESTÃO PODIA TER AGIDO

- Na queixa inicial de escala: podia ter definido divisão de tarefas e registrado a falta da colega. Disse "vocês se entendem aí".
- Quando surgiu o apelido no corredor: podia ter nomeado a conduta e conversado. Tratou como "coisa de equipe".
- Quando a equipe se dividiu: podia ter mediado e retomado a reunião. Pediu só que "parassem com isso".

Trabalho em grupo · Caso 1

Marli e Sônia, técnicas de enfermagem em UBS de município de fronteira. Discutam, construam as respostas e escolham quem apresenta em plenária.

1

Identifiquem os episódios e classifiquem cada um: conflito, violência ou assédio? Justifiquem com o referencial dos encontros.

2

O que transformou um desacordo legítimo sobre divisão de trabalho em desgaste relacional? Que papel teve a omissão da gestão em cada etapa?

3

Que medidas na gestão local poderiam ser adotadas para tratar o conflito, reparar o cuidado e prevenir nova escalada?

Espelho · **Caso 1 · Marli e Sônia, divisão de tarefas** · parte 1 de 2

Referência de correção. Exemplos, não lista fechada.

O CONFLITO LEGÍTIMO

- Divergência sobre divisão de tarefas com uma equipe desfalcada é encontro legítimo de perspectivas: as duas têm razão parcial e não há gabarito sobre a repartição justa.
- Bem tratado, geraria consequência positiva: uma escala de tarefas combinada, revista quando a carga muda.
- O gatilho de fundo é organizacional: saída não repostada e sobrecarga jogada para a combinação informal.

ESCALADA PARA VIOLÊNCIA

- Apelido depreciativo repetido no corredor ("encostada"): conduta que viola a urbanidade direcionada à colega.
- Grupo paralelo sem Marli e repasse incompleto: dano relacional e dano direto ao cuidado (dose de vacina quase perdida).
- Formação de lados e saída de Sônia das reuniões: ruptura progressiva das relações de trabalho.
- Alerta: a repetição direcionada ainda não é assédio consolidado, mas o padrão se forma e deve ser interrompido agora.

Espelho · **Caso 1 · Marli e Sônia, divisão de tarefas** · parte 2 de 2

Referência de correção. Exemplos, não lista fechada.

A OMISSÃO DA GESTÃO, PASSO A PASSO

- Na queixa de escala: não definiu divisão de tarefas nem registrou a falta ("vocês se entendem aí").
- No apelido do corredor: não nomeou a conduta ("coisa de equipe").
- Na divisão da equipe: não mediou nem retomou a reunião ("parem com isso").
- A escalada não foi só entre as duas: a cada etapa a chefia pôde agir e não agiu.

MEDIDAS DE MITIGAÇÃO NA GESTÃO LOCAL

- Definir com a equipe uma escala de tarefas clara e rotativa, revista quando houver desfalque, e registrar a necessidade de reposição.
- Padronizar o repasse entre turnos por escrito, protegendo o cuidado do conflito interpessoal.
- Revisar, de forma periódica, os documentos de repasse para identificar eventual despadronização, que pode ter origem em conflito interpessoal.
- Conduzir mediação estruturada entre as duas, com combinados de convivência, registro e data de revisão.
- Retomar o espaço de equipe e monitorar a repetição direcionada, pelo risco de evoluir para assédio.

Caso 2 **Cléber e Idalina, técnicos de enfermagem em UBS urbana**

Caso fictício, construído para estudo em grupo. [Parte 1 de 2: a situação e o desacordo.](#)

A UBS Jardim das Acácias fica em bairro populoso e tem duas equipes que compartilham a mesma estrutura. Cléber e Idalina são técnicos de enfermagem de equipes diferentes, mas se cruzam todo dia na sala de procedimentos. Quando alguém falta, é preciso combinar na hora quem cobre o quê, e não há regra escrita sobre isso.

O desacordo começou nas coberturas. Cléber acha que cobre as faltas da outra equipe com muito mais frequência do que o contrário; Idalina entende que a ajuda é mútua. Levaram o tema à gerente logo que a tensão apareceu, pedindo um critério. Ela respondeu que "isso se resolve no bom senso, gente grande não precisa de regra" e não pactuou nada.

Caso 2 Cléber e Idalina, técnicos de enfermagem em UBS urbana

Caso fictício, construído para estudo em grupo. Parte 2 de 2: a escalada e o papel da gestão.

Sem regra combinada, cada falta vira uma queda de braço. A discordância escorregou para o pessoal: Cléber passou a comentar no corredor que Idalina "vive se escondendo quando o bicho pega", e Idalina parou de repassar a ele os recados entre turnos. Numa troca mal feita, um paciente ficou sem a medicação do horário.

Colegas começam a tomar partido. Cléber pediu para não ser mais escalado junto com a equipe dela. Idalina diz que "o problema não é ela" e passou a evitar as reuniões conjuntas. Ninguém registrou nada, ninguém mediou nada, e a falta de critério de cobertura continua igual.

ONDE A GESTÃO PODIA TER AGIDO

- No pedido inicial de critério: podia ter pactuado uma regra de cobertura entre as equipes. Disse "resolve no bom senso".
- Quando começou a fala depreciativa: podia ter chamado para conversa e nomeado a conduta. Preferiu "não criar caso".
- Quando os dois recusaram escala conjunta: podia ter mediado. Pediu só "colaboração de todos" e voltou aos relatórios.

Trabalho em grupo · Caso 2

Cléber e Idalina, técnicos de enfermagem em UBS urbana. Discutam, construam as respostas e escolham quem apresenta em plenária.

1

Identifiquem os episódios e classifiquem cada um: conflito, violência ou assédio? Justifiquem com o referencial dos encontros.

2

O que transformou um desacordo legítimo sobre cobertura de faltas em desgaste relacional? Que papel teve a omissão da gestão em cada etapa?

3

Que medidas na gestão local poderiam ser adotadas para tratar o conflito, reparar o cuidado e prevenir nova escalada?

Espelho · **Caso 2 · Cléber e Idalina, cobertura de faltas** · parte 1 de 2

Referência de correção. Exemplos, não lista fechada.

O CONFLITO LEGÍTIMO

- Divergência sobre quem cobre faltas, entre equipes que dividem a estrutura, é encontro legítimo de perspectivas: sem regra escrita, cada um percebe a conta de um jeito.
- Bem tratado, geraria consequência positiva: um critério pactuado de cobertura entre as equipes.
- O gatilho de fundo é organizacional: coberturas resolvidas "na hora" e no "bom senso", sem combinado.

ESCALADA PARA VIOLÊNCIA

- Comentário depreciativo no corredor ("se esconde quando o bicho pega"): atitude que viola a urbanidade, deteriora as relações e pode escalar para assédio moral.
- Retenção de recados entre turnos: dano relacional e dano direto ao cuidado (paciente sem medicação no horário).
- Formação de lados na unidade e recusa de escala conjunta: ruptura progressiva das relações de trabalho.
- Alerta: a repetição direcionada ainda não é assédio consolidado, mas o padrão se forma e deve ser interrompido agora, para que não escale.

Espelho · **Caso 2 · Cléber e Idalina, cobertura de faltas** · parte 2 de 2

Referência de correção. Exemplos, não lista fechada.

A OMISSÃO DA GESTÃO, PASSO A PASSO

- No pedido de critério: não pactuou regra de cobertura ("resolve no bom senso").
- Na fala depreciativa: não chamou para conversa ("não criar caso").
- Na recusa de escala conjunta: não mediou ("colaboração de todos").
- A escalada não foi só entre os dois: a cada etapa a chefia pôde agir e não agiu.

MEDIDAS DE MITIGAÇÃO NA GESTÃO LOCAL

- Pactuar e registrar um critério de cobertura de faltas entre as equipes, transparente e revisável.
- Padronizar o repasse de recados entre turnos por escrito, reduzindo desacordos entre a equipe.
- Conduzir mediação estruturada entre os dois, com combinados, registro e data de revisão.
- Reforçar, individualmente, o padrão de conduta aceitável no contexto da administração pública local, pelo risco de escalada para assédio.

Caso 3 **Tânia e Fábio, escuta inicial com classificação de risco**

Caso fictício, construído para estudo em grupo. [Parte 1 de 2: a situação e o desacordo.](#)

Na UBS Bela Vista, a escuta inicial da demanda espontânea, com classificação de risco, é feita por dois enfermeiros que se revezam: Tânia e Fábio. A régua é a mesma para os dois, o protocolo de classificação, mas a leitura de cada caso depende de avaliação, e é aí que eles divergem.

Diante de queixas parecidas, Tânia tende a avaliar como mais grave e priorizar; Fábio tende a avaliar como menos grave e encaminhar para o fluxo comum. Para ela, ele "subestima e coloca gente em risco"; para ele, ela "classifica tudo como urgente e trava a fila". Não é desacordo sobre a régua, é sobre a análise de cada situação. Levaram o tema ao coordenador ainda cedo, pedindo espaço para discutir casos e calibrar a leitura. Ele respondeu que "cada um avalia como acha melhor" e não criou nenhuma rotina de discussão de casos.

Caso 3 **Tânia e Fábio, escuta inicial com classificação de risco**

Caso fictício, construído para estudo em grupo. Parte 2 de 2: a escalada e o papel da gestão.

Sem espaço para calibrar, cada manhã vira um atrito surdo. A discordância escorregou para o pessoal: Tânia passou a dizer no corredor que Fábio "assina embaixo de qualquer coisa para trabalhar menos", e Fábio deixou de repassar a ela os casos que ficaram em observação de um turno para o outro.

Numa dessas trocas, um caso que ele havia deixado para reavaliar não foi repassado e a conduta ficou pela metade. Colegas começam a escolher lados. Tânia pediu para não dividir mais a escuta com Fábio. Fábio diz que "o problema não é ele" e começou a faltar às reuniões. Ninguém registrou nada, ninguém mediou nada.

ONDE A GESTÃO PODIA TER AGIDO

- No pedido inicial de calibração: podia ter criado rotina de discussão de casos, com resultado consolidado em arquivo comum, para padronizar a atuação e tutelar a memória institucional. Porém, disse "cada um avalia como acha".
- Quando surgiu a acusação no corredor: podia ter nomeado a conduta e separado a divergência técnica do ataque pessoal, inaceitável no local de trabalho. Não agiu.
- Quando o repasse foi retido: podia ter protegido o fluxo do caso e mediado. Deixou "correr solto".

Trabalho em grupo · Caso 3

Tânia e Fábio, escuta inicial com classificação de risco. Discutam, construam as respostas e escolham quem apresenta em plenária.

1

Identifiquem os episódios e classifiquem cada um: conflito, violência ou assédio? Justifiquem com o referencial dos encontros.

2

A régua da classificação é normatizada, mas a análise de cada caso admite divergência. Como isso muda a resposta? Que papel teve a omissão da gestão?

3

Que medidas na gestão local poderiam ser adotadas para tratar o conflito, calibrar a avaliação em equipe e reparar o cuidado?

Espelho · **Caso 3 · Tânia e Fábio, análise na classificação de risco** · parte 1 de 2

Referência de correção. Exemplos, não lista fechada.

O CONFLITO LEGÍTIMO

- A régua da classificação de risco é normatizada (prioriza-se por gravidade), mas a análise e o enquadramento de cada caso é fonte de interpretação do profissional de saúde, logo haverá variação.
- Divergir na leitura não é erro de norma. Porém, a unidade de saúde deve instituir processo de revisão de casos, para que haja espaço para discussões técnicas, seguidas de padronização de entendimentos em banco de dados comuns.
- As duas posições são defensáveis de boa-fé; o que falta é calibração coletiva, não um culpado.
- Bem tratado, geraria consequência positiva: rotina de discussão de casos que aproxima as avaliações.

ESCALADA PARA VIOLÊNCIA

- Acusação depreciativa no corredor ("assina embaixo de qualquer coisa para trabalhar menos"): atitude que viola a urbanidade e o padrão de comportamento aceitável na administração pública.
- Retenção de casos em observação na troca de turno: dano relacional e dano direto ao cuidado (conduta pela metade).
- Formação de lados e recusa de dividir a escuta: ruptura progressiva das relações de trabalho.
- Alerta: a repetição direcionada ainda não é assédio consolidado, mas o padrão se forma e deve ser interrompido agora.

Espelho · **Caso 3 · Tânia e Fábio, análise na classificação de risco** · parte 2 de 2

Referência de correção. Exemplos, não lista fechada.

A OMISSÃO DA GESTÃO, PASSO A PASSO

- No pedido de calibração: não criou rotina de discussão de casos ("cada um avalia como acha").
- Na acusação pública: não separou a divergência técnica do ataque pessoal.
- Na retenção de repasse: não protegeu o fluxo do caso nem mediou o conflito.
- A escalada não foi só entre os dois: a cada etapa a chefia pôde agir e não agiu.

MEDIDAS DE MITIGAÇÃO NA GESTÃO LOCAL

- Instituir processo de revisão de casos, para que haja espaço para discussões técnicas, sem transformar em disputa pessoal, seguidas de padronização de entendimentos em banco de dados comuns.
- A mesma fórmula esperada no serviço público: uniformização + preservação da memória institucional.
- Padronizar o repasse dos casos em observação entre turnos, protegendo o cuidado.
- Conduzir mediação estruturada entre os dois, com combinados, registro e data de revisão.
- Reforçar, individualmente, o padrão de conduta aceitável no contexto da administração pública local, pelo risco de escalada para assédio.

Referências

GALTUNG, Johan. *Violence, peace, and peace research*. *Journal of Peace Research*, v. 6, n. 3, p. 167-191, 1969.

GALTUNG, Johan. *Cultural violence*. *Journal of Peace Research*, v. 27, n. 3, p. 291-305, 1990.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Convenção n. 190: convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho*. Genebra: OIT, 2019.

SILVA, Elaine Cristina da; SILVA, Lucas Jeronimo Ribeiro da; SIQUEIRA, Mayara de Carvalho. *Fazendo as pazes: um convite à empatia e à transformação*. [S. l.]: Amazon, 2024. E-book (70 p.). Kindle.

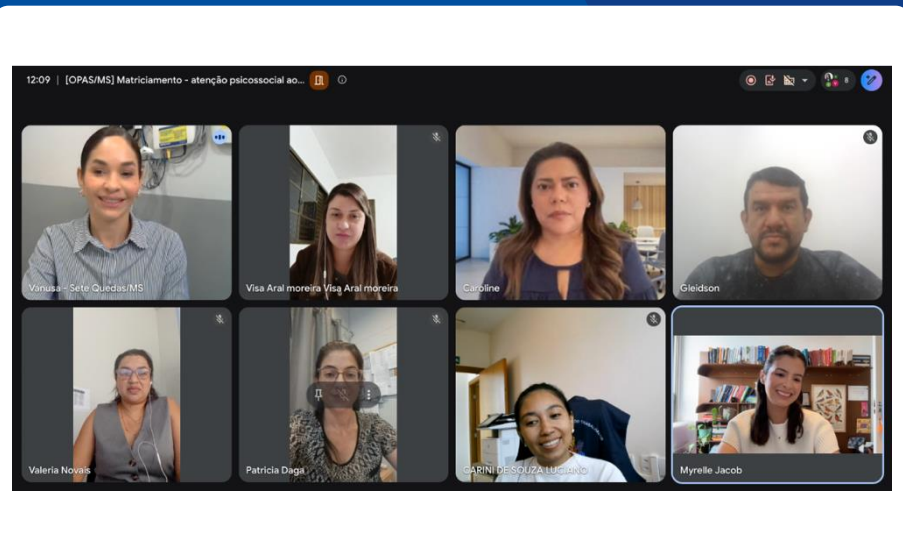
BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. *Acolhimento à demanda espontânea*. Brasília: Ministério da Saúde, 2011. (Cadernos de Atenção Básica, n. 28, v. 1).

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. *Acolhimento à demanda espontânea: queixas mais comuns na atenção básica*. Brasília: Ministério da Saúde, 2013. (Cadernos de Atenção Básica, n. 28, v. 2).

ATÉ A PRÓXIMA

Obrigada pela participação!

As contribuições de hoje serão consolidadas no registro do encontro e compartilhadas com todos os pontos focais.



4º Encontro de Matriciamento
Turma 01