

ENCONTRO DE MATRICIAMENTO Nº 03

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

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	28/07/2026 · das 9h às 11h
Formato / local	Síncrono e remoto (videoconferência), com trabalho em salas temáticas
Condução	Myrelle Jacob Gonçalves (responsável técnica)
Presenças	07 participantes presentes

1. Abertura e retomada

Aos vinte e oito dias do mês de julho de 2026, realizou-se, em ambiente virtual, o terceiro 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 condução da consultora responsável técnica Myrelle Jacob Gonçalves. O encontro teve início às 9h e encerramento às 11h, seguido de uma hora de plantão para dúvidas e demandas específicas.

A consultora retomou o percurso dos encontros anteriores, recordando as três raízes que deterioram o ambiente de trabalho: a cultura institucional, as condições de trabalho e as relações de trabalho. Reforçou que essa separação é didática, uma vez que, na prática, a cultura molda as condições de trabalho e ambas repercutem nas relações de trabalho e reiterou o recorte institucionalista do projeto, pelo qual a instituição pública assume para si o dever de rever seus mecanismos de prevenção e de melhoria, sem tratar o adoecimento ou a violência como condutas isoladas.

Recordou-se que os encontros anteriores trataram da identificação dos fatores de risco psicossocial e de sua classificação entre riscos da atividade e riscos da organização do trabalho, com a ressalva de que o risco da atividade também é passível de mitigação, ainda que não possa ser eliminado. Registrou-se que, uma vez identificados e classificados os riscos, o passo seguinte é aprender a mitigá-los e que boa parte das medidas de mitigação corresponde a medidas de gestão de pessoas, razão pela qual o encontro foi dedicado ao retorno sobre o trabalho, tema conhecido como feedback.

2. O ciclo de gestão e a lógica do feedback

2.1 Por que tratar de feedback

A consultora esclareceu que o feedback conecta as três raízes do ambiente de trabalho, com ênfase na cultura institucional, uma vez que aquilo que a gestão reconhece ou deixa de reconhecer comunica o que é valorizado e molda o comportamento das equipes. Registrou-se que o objetivo do matriciamento é que os temas de gestão de pessoas não sejam tratados de forma deslocada das raízes que deterioram o ambiente de trabalho, e sim de modo intencional e adaptado ao contexto de cada município.

2.2 O ciclo de gestão no Poder Executivo

Retomou-se a lógica do Poder Executivo, em que o agente político, representando o plano de governo aprovado pela população, se encontra com o corpo permanente, que realiza a filtragem técnica e constitucional, uma vez que servidoras e servidores não cumprem diretrizes inconstitucionais. O ciclo de gestão foi apresentado em três momentos: definir metas e prioridades, acompanhar e dar suporte, avaliar. Registrou-se que metas e prioridades são muito dinâmicas no Executivo, de modo que a gestão precisa saber comunicar as mudanças à equipe sem perder o mínimo constante das políticas públicas, preservando sempre o que é essencial ao serviço, ainda que uma nova gestão eleja outras prioridades.

2.3 Acompanhar e dar suporte, não monitorar

Reforçou-se a diferença entre acompanhar e monitorar. O monitoramento excessivo, ou microgerenciamento, não constitui método de gestão, reduz a autoestima da equipe, inibe a inovação e paralisa o setor na ausência da chefia. A avaliação, ao final, não deve ser surpresa: se a gestão acompanha e dá suporte ao longo do processo, descendo ao plano operacional antes que o problema se instale, a avaliação chega como algo quase óbvio. Retomou-se o exemplo do lançamento no sistema, em que a gestão orienta a equipe a comunicar a dificuldade com antecedência, e não na véspera do prazo, para que o apoio seja oferecido a tempo.

2.4 Feedback contínuo

Registrou-se que a avaliação, nessa lógica, corresponde ao feedback, adotado na perspectiva atual como feedback contínuo, que não se confunde com a avaliação de desempenho anual ou semestral. Consignou-se que, se a avaliação periódica for o único instrumento, o ambiente de trabalho andar mal, pois após meses ninguém recorda o que ocorreu, a gestão perde a informação sobre o que não está funcionando e a pessoa não tem oportunidade de redirecionar a própria atuação a tempo. Sem a definição de metas não há o que avaliar. Sem acompanhamento e suporte, a avaliação chega tarde e tende a ser recebida como injusta.

3. O paradigma do feedback

A consultora apresentou um dado recorrente na literatura: a maior parte das pessoas deseja receber retorno sobre o trabalho, enquanto boa parte das chefias hesita em oferecê-lo, por supor que a equipe não o deseja ou não reage bem. Esclareceu-se que a lacuna se explica porque o que as pessoas rejeitam não é o feedback em si, mas o feedback de má qualidade.

3.1 O que caracteriza um retorno inadequado

Com base nas 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 destrinchar erros já ocorridos, o que leva as pessoas a se fecharem;
- Em formato de monólogo, quando não abre espaço para o diálogo e para a participação da equipe;
- Centrado na pessoa, quando avalia atributos pessoais em lugar da entrega, o que estereotipa e retira a oportunidade de melhora.

Em contraposição, o retorno adequado é específico, voltado ao futuro, dialógico e focado na entrega e no produto. Registrou-se que substituir a crítica do passado pela orientação sobre como fazer daqui em diante reduz o constrangimento, motiva a equipe e comunica confiança na sua capacidade. Recomendou-se, ainda, que a gestão adote modelos de referência, uma vez que o serviço público deve ser uniforme e o modelo poupa o trabalho da chefia e de quem executa.

3.2 A fronteira entre gestão e direito

A consultora distinguiu com clareza os campos da gestão e do direito. Questões de entrega e desempenho são tratadas pela gestão de pessoas, ao passo que questões de comportamento, quando uma pessoa desrespeita ou viola outra, são conduzidas pela via jurídica, com base no regime jurídico único, no código de ética e nas demais leis aplicáveis. Registrou-se que um erro frequente da gestão pública é misturar os dois campos, tratando comportamento como desempenho e desempenho como comportamento e que a rede de acolhimento atua justamente nessa interseção, como instância ponte. Consignou-se que a transição para o direito ocorre quando a questão de desempenho é insuficiente, recorrente ou passa a configurar comportamento.

3.3 Os três tipos de feedback

Apresentou-se o modelo adotado no projeto, escolhido por valorizar o reconhecimento e o reforço positivo, adequado a um serviço público em que as pessoas convivem por décadas e alternam posições ao longo da vida funcional. Foram descritos os três tipos de retorno:

- Reconhecimento: elogio específico que reforça um comportamento adequado, com indicação concreta do que funcionou e de seu impacto. É o único que pode ser feito em público, com cuidado, e, embora seja o mais potente, é o mais subutilizado;
- Orientação: auxílio para a pessoa se adaptar, aprender ou crescer, com indicação de formações e caminhos de desenvolvimento, oferecido em privado e de forma igualitária, sem se concentrar apenas em quem a gestão já considera competente, uma vez que no serviço público não se desiste das pessoas;
- Avaliação: retorno associado a uma métrica previamente combinada, numérica ou não, que costuma coincidir com a avaliação de desempenho e que, quando os dois anteriores são praticados, deixa de chegar como surpresa e reduz a ansiedade da equipe.

Registrou-se que o retorno de orientação e o de avaliação devem ser feitos em espaço privado, recomendando-se a presença de uma pessoa de confiança da gestão, já naturalizada naquele ambiente, para evitar constrangimento.

4. Estudos de caso e trabalho em grupos

Os participantes foram distribuídos em três 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.

4.1 Grupo 1

O Grupo 1 analisou o caso de uma técnica de enfermagem com longa experiência em unidade de fronteira, que monta a escala, conhece os fluxos e resolve imprevistos sem alarde, cujo trabalho, no entanto, aparece apenas como ausência de problemas e nunca recebeu reconhecimento, o que a levou a passar a fazer estritamente o previsto e a deixar de propor melhorias, sendo essa mudança lida pela coordenação recém-chegada como desmotivação.

O grupo identificou que, no serviço público, o retorno costuma surgir apenas diante de metas não alcançadas, faltando o reconhecimento do trabalho bem feito. Entre as formas de reconhecimento além do elogio verbal, apontou a valorização das condições de trabalho, o uso de folgas e, sobretudo, o efetivo exercício da gestão de pessoas como apoio à equipe. Avaliou que a retração da profissional não é problema de atitude, e sim resultado da falta de reconhecimento, além de propor a distribuição e a descentralização das tarefas para evitar a sobrecarga e a armadilha de concentrar tudo em uma única pessoa.

A consultora relacionou o caso a dois pontos já tratados: a naturalização da sobrecarga como se fosse próprio do serviço público e a concentração de um processo de trabalho em uma só pessoa, que então não pode adoecer, tirar férias ou afastar-se sem que a unidade pare. Registrou-se que essa centralização, por vezes incorporada como orgulho profissional, é uma falha de gestão e que o reconhecimento adequado consiste em a chefia conhecer de perto o que a profissional faz, tornar visível esse trabalho e reforçá-lo, integrando o histórico anterior da pessoa e moldando a atuação daí em diante. Consignou-se que o reconhecimento não se confunde com personalismo: um bom modelo é adotado como referência institucional e a sua autora é reconhecida de forma continuada, sem que o padrão fique associado a uma pessoa. Observou-se, por fim, que a remuneração e o vínculo, embora relevantes, não bastam de forma isolada, sendo necessário um olhar sistêmico sobre o ambiente de trabalho.

4.2 Grupo 2

O Grupo 2 analisou o caso de uma enfermeira recém-concursada, em estágio probatório, que absorve volume acima do esperado e entrega com qualidade, mas procura a coordenação a cada entrega, refaz trabalhos que já estavam bons e teme não ser efetivada, enquanto a coordenação responde apenas com elogios rápidos e genéricos, o que faz a ansiedade aumentar.

O grupo avaliou que a servidora está, na verdade, pedindo um feedback de avaliação, com pontos concretos e impactos reais do trabalho, e não apenas reconhecimento genérico. Propôs que a coordenação verifique primeiro se a servidora conhece o plano de trabalho, as metas e os

indicadores, ofereça retornos direcionados e específicos e a incentive a confiar no próprio julgamento e a preservar a criatividade, evitando o receio de errar. Ressaltou a importância de explicar o estágio probatório, esclarecendo que a trajetória não é avaliada por um erro isolado, mas por critérios definidos ao longo do período, o que reduz o medo de tomar decisões. O grupo apresentou, ainda, uma simulação de conversa que reconheceu o desempenho, situou a insegurança como natural no início da carreira e reforçou a autonomia da servidora.

A consultora avaliou positivamente a análise, destacando que cada pessoa se relaciona de modo único com o retorno e que, nesse perfil, o reconhecimento genérico não traz o alívio necessário. Registrou-se que essa profissional precisa sobretudo de estabilidade e previsibilidade vindas da gestão e que a primeira medida diante de um perfil ainda pouco conhecido é perguntar à própria pessoa o que lhe seria útil. Consignou-se que o estágio probatório é um fator de risco psicossocial, que aumenta a vulnerabilidade e exige acompanhamento próximo da gestão e que é essencial validar a pessoa em sua condição de aprendiz, autorizando-a a errar, uma vez que o período foi constitucionalmente previsto para o aprendizado. Registrou-se, também, que convém normalizar as revisões de trabalho como algo natural de toda a vida funcional e que, para esse perfil ansioso, o feedback de avaliação, por se apoiar em métricas objetivas, reduz a hipervigilância, pois permite que a própria pessoa acompanhe o seu trabalho.

4.3 Grupo 3

O Grupo 3 analisou o caso de um enfermeiro com longa experiência, referência técnica no pronto atendimento, cuja conduta com a equipe é ríspida: interrompe colegas em reunião, corrige os mais novos em público, refaz o trabalho dos outros e resiste a protocolos novos, ao argumento de que sempre fez assim e deu certo. A equipe se reorganizou para conviver com ele, os mais novos evitam perguntar e a escala é montada para reduzir atritos, sem queixa formal, o que faz a coordenação hesitar por ser ele tecnicamente o melhor.

O grupo registrou que a competência técnica não confere imunidade sobre a conduta, uma vez que o comportamento afeta o desempenho coletivo e que cabe à chefia conduzir a correção com foco na ação, e não na pessoa, sempre voltada ao futuro e ancorada nos protocolos institucionais. Observou que oscilar entre a omissão permanente e a reação disciplinar abrupta pode configurar assédio e tende a reforçar o comportamento que se pretende corrigir e que a escuta inicial, sem validar a conduta, é o caminho para conduzir a conversa quando a pessoa reage de forma defensiva. Apresentou uma simulação que reconheceu a excelência técnica, descreveu o impacto da comunicação ríspida sobre a equipe e o risco do descumprimento de protocolos, além de distinguir a intenção do impacto, encerrando com um compromisso de melhoria.

A consultora observou que esse perfil raramente reage bem de imediato, motivo pelo qual as reações são simuladas na formação presencial. Reforçou a diretriz central do caso: não misturar desempenho e comportamento, pois juntá-los faz uma dimensão abafar a outra. Registrou-se que o comportamento que viola outra pessoa ingressa na esfera jurídica e não se abre a diálogo nem a negociação, ao contrário do desempenho, que comporta suporte e acolhimento. Consignou-se que o descumprimento reiterado de procedimentos ligados à dignidade da pessoa atendida é matéria de comportamento, e não de desempenho, além de o instrumento em construção prever uma gradação que começa por uma orientação ética preventiva, evitando o salto direto para o processo disciplinar. Registrou-se que a rede de acolhimento é a instância ponte entre a gestão, o direito, a saúde e os serviços externos e que, por vezes, a resistência a protocolos novos decorre

de dificuldade de adaptação a mudanças, hipótese em que cabe à gestão oferecer apoio na transição.

5. Institucionalizar quando a norma não se ajusta

Ao encerrar, a consultora reforçou que o serviço público se pauta pela legalidade, de modo que mudanças de lei, de resolução do Ministério da Saúde ou de decreto exigem adequação, sem espaço para a lógica de manter uma prática apenas porque sempre deu certo. Registrou-se que, quando a adequação exigida se mostra inadequada à realidade local, o caminho é institucionalizar a questão, conforme tratado no encontro anterior: reunir dados, formalizar a demanda e articular-se com os demais municípios para levá-la às instâncias estadual e, quando cabível, federal do SUS. Consignou-se que não se pode descumprir uma normativa por considerá-la inadequada sem antes tensionar formalmente os níveis de gestão para que a mudança ocorra.

6. Encerramento e próximos passos

A consultora informou que encaminhará ao grupo a ata e o material técnico do encontro, com as referências dos estudos citados. Acolheu a sugestão de disponibilizar previamente o conteúdo teórico, esclarecendo que não enviará os exercícios para não gerar obrigação de preparo fora do horário de trabalho, o que constituiria novo fator de risco. Registrou-se a abertura de um horário adicional, na quarta-feira à tarde, destinado aos municípios que ingressarão depois e à reposição para quem não pôde participar, bem como a possibilidade de encontros específicos sobre temas trazidos pelas equipes.

Nada mais havendo a tratar, o encontro foi encerrado às 11h, 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
OPAS/OMS