

ENCONTRO DE MATRICIAMENTO Nº 01

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	07/07/2026 · das 9h às 11h (com uma hora adicional para dúvidas específicas)
Formato / local	Síncrono e remoto (videoconferência), com trabalho em salas temáticas
Condução	Myrelle Jacob Gonçalves (responsável técnica)
Presenças	12 participantes presentes

1. Abertura e combinados de convivência

No dia 07 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 11h, com período adicional de uma hora destinado ao esclarecimento de dúvidas específicas.

Na abertura, foram pactuadas as normas de convivência do encontro: (i) manutenção das câmeras abertas, de modo a favorecer o vínculo entre os participantes; (ii) microfones fechados durante as falas de outros participantes; e (iii) identificação do nome do participante e do município, para facilitar a interação e o registro. Registrou-se que discordâncias técnicas são bem-vindas e necessárias, enquanto julgamentos de ordem pessoal e condutas abusivas não são tolerados, sendo o objetivo do espaço a escuta ativa e o respeito mútuo.

Após consulta aos participantes, definiu-se que o encontro seguiria a sequência de exposição teórica antes da apresentação do estudo de caso. Reforçou-se a necessidade de assinatura da lista de presença e da correta identificação dos participantes, para fins de registro e acompanhamento administrativo do projeto.

Foi comunicado que, nos encontros, a gravação será interrompida durante a apresentação de casos concretos pelos participantes, sendo retomada apenas para as falas da coordenação, de modo a assegurar sigilo e privacidade. Os resumos detalhados do que for discutido serão enviados posteriormente.

2. Conteúdo teórico: fatores de risco psicossocial no trabalho

2.1 Conceito e base normativa

Os fatores de risco psicossocial foram apresentados como estressores decorrentes da organização, das condições e das relações de trabalho, bem como da cultura institucional, que, quando acumulados, podem repercutir na saúde das trabalhadoras e dos trabalhadores. Publicação recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT), fruto de ampla revisão de literatura, identifica a relação de interdependência entre esses fatores e as situações de assédio e violência no trabalho. Daí a importância de atuar sobre a organização do trabalho: ambientes bem estruturados são, ao mesmo tempo, mais saudáveis e menos propensos a conflitos.

Adotou-se o padrão da OIT como referencial de análise, por oferecer categorização abrangente (exigências do trabalho, organização, relações interpessoais e interface entre vida pessoal e funcional) adaptado à realidade do setor público. Esse referencial constitui a base do Protocolo de Acolhimento em construção no projeto.

2.2 A qualidade da gestão como fator de proteção

Destacou-se que a gestão de pessoas é um dos principais fatores de proteção contra os riscos psicossociais. Uma gestão presente, que monitora condições de trabalho, relações de trabalho e cultura institucional, corrige rotas com agilidade e oferece suporte às equipes, produz ambientes mais estáveis e melhores resultados coletivos. Nesse sentido, avaliações que valorizam a colaboração, e não apenas as entregas individuais, avoam a cultura de equipe.

2.3 Gestão cooperativa e participativa

O Plano Setorial do Ministério da Saúde (PEADTS) refere-se à gestão cooperativa, participativa e humanizada. Esclareceu-se que participação não se confunde com ausência de direção: a decisão de qualidade no setor público combina dados e informação, inclusive painéis e indicadores, com a escuta direta das equipes. Quanto mais fontes de informação a gestão reúne, melhor tende a ser a decisão.

Do mesmo modo, escutar não significa transferir a decisão. A gestão pública precisa ser firme e clara, e firmeza não se confunde com rigidez: seu propósito é preservar o bom ambiente e a previsibilidade do trabalho. Decisões difíceis ou impopulares fazem parte da função, e a forma de comunicá-las, com transparência, reconhecimento do impacto e medidas compensatórias, quando possível, faz toda a diferença na percepção das equipes.

A título ilustrativo, mencionou-se o exemplo de uma confraternização institucional planejada sem consulta prévia sobre restrições alimentares. O episódio evidencia que uma pergunta simples à equipe pode transformar o resultado de uma iniciativa bem-intencionada e que a escuta, além de pouco custosa, qualifica a decisão.

2.4 Interface entre política e burocracia profissional

O Poder Executivo é o espaço de encontro entre a política e a burocracia profissional. A política tem legitimidade democrática própria e não constitui defeito do sistema; ao corpo técnico permanente cabe assegurar a continuidade das políticas públicas e reduzir o impacto das transições. Em uma democracia constitucional, o direito filtra a política, arranjo que confere segurança tanto a gestoras e gestores quanto às equipes técnicas. Registrou-se, como boa

prática, a preservação da integridade do parecer técnico, cabendo à autoridade decisória assumir e fundamentar suas escolhas.

2.5 Organização do trabalho: exigências, clareza e previsibilidade

Foram apresentados, com base no referencial da OIT, os principais grupos de fatores a observar:

- Carga de trabalho: excesso de tarefas e prazos apertados, mas também subcarga e monotonia;
- Clareza de papéis: definição de processos de trabalho, atribuições e expectativas, o que previne retrabalho e conflitos;
- Mudanças organizacionais: reestruturações, fusões de setores e adoção de novas tecnologias conduzidas com envolvimento de quem irá operá-las;
- Vínculos de trabalho: atenção às especificidades de servidoras e servidores efetivos e de trabalhadoras e trabalhadores com contrato por tempo determinado, reconhecendo que os direitos fundamentais são os mesmos;
- Relações interpessoais: apoio de colegas e da liderança, cuidado com a comunicação e prevenção de condutas que possam atingir a imagem profissional das pessoas;
- Interface entre vida pessoal e funcional: preservação do tempo de descanso e das pausas, com atenção especial ao intervalo intrajornada.

No serviço público, a cooperação e o rodízio de tarefas em processos administrativos favorecem a continuidade do serviço em períodos de férias e afastamentos, reduzindo a concentração de conhecimento em uma única pessoa.

2.6 Boa prática destacada: comunicação e rotinas previsíveis

Como orientação prática, sugeriu-se substituir o uso de grupos de aplicativos de mensagem para decisões de rotina, a exemplo de escalas de plantão, por instrumentos padronizados e previsíveis, como planilhas institucionais com regras claras, prazo definido e identidade visual do órgão. A medida amplia a transparência, assegura tratamento igualitário e ajuda as pessoas a desconectar fora do horário de trabalho. A condução comprometeu-se a disponibilizar modelos de planilha ao grupo.

3. Estudo de caso e trabalho em salas temáticas

Foi apresentado o estudo de caso fictício de "Júlia", enfermeira que atua como coordenadora de uma unidade básica de saúde de pequeno porte em município da faixa de fronteira, com intensa população flutuante. O caso, construído para fins didáticos, reúne elementos frequentemente relatados pelas equipes: infraestrutura predial a ser adequada ao clima da região, acúmulo de atividades de área fim e de área meio, prazos de fechamento de relatórios de produção, oscilação da conexão de internet nos horários de pico, escassez eventual de insumos e o consequente desgaste no atendimento ao público, além da fragilidade dos vínculos temporários. Os participantes reconheceram a proximidade do caso com o cotidiano dos serviços, o que confirmou sua adequação como instrumento de trabalho.

Os participantes foram então distribuídos em três salas temáticas, por 25 minutos, com a tarefa de identificar os fatores de risco psicossocial presentes no caso e classificá-los em duas categorias: riscos inerentes à natureza da atividade e riscos decorrentes da organização, das condições e das relações de trabalho e da cultura institucional. Cada grupo indicou uma pessoa para a relatoria, prática que também desenvolve a competência de apresentar e sustentar propostas técnicas junto às chefias, dimensão tão relevante quanto o conteúdo técnico em si.

Encerrado o tempo, os grupos retornaram à sala principal. A condução ressaltou o caráter intersetorial e interdisciplinar da Rede de Atenção Psicossocial e observou que o primeiro encontro naturalmente envolve um período de adaptação, com tendência de crescimento do engajamento nos seguintes. Durante a apresentação das situações trazidas pelos participantes, a gravação foi interrompida, de modo a assegurar sigilo e conforto, sendo retomada apenas nas falas da coordenação. O resumo do encontro será enviado ao grupo.

4. Devolutiva: caminhos e soluções apontados

4.1 O foco preventivo da Rede de Atenção Psicossocial

Explicou-se que o modelo de Rede de Atenção Psicossocial adotado tem foco na prevenção: o objetivo é chegar antes, monitorando condições de trabalho, relações de trabalho e cultura institucional, de modo que a atuação não se concentre no adoecimento já instalado. Trata-se de uma rede, não de uma nova unidade, distribuída pela instituição, com protocolo comum, padrão único de atuação e governança definida, incluindo o tratamento adequado dos dados conforme a LGPD. O desenho busca ser organizado sem ser burocrático, condição para que efetivamente funcione.

Quando o adoecimento ocorre, a rede acolhe e encaminha aos recursos disponíveis no município ou em municípios parceiros, inclusive em situações originadas fora do ambiente de trabalho. Esse encaminhamento, porém, é a retaguarda: o foco permanece na prevenção.

4.2 O lugar da psicologia na rede

Destacou-se o alto valor do trabalho das e dos profissionais de psicologia nas ações de sensibilização, prevenção, cultura institucional e direcionamento da comunicação, dimensão em que a formação em psicologia oferece sua maior contribuição ao modelo. O atendimento clínico individual permanece disponível e necessário, articulado com os recursos do SUS, compreendido como parte de uma abordagem biopsicossocial mais ampla, que inclui a melhoria contínua do ambiente de trabalho. Assim, a ausência de profissional de psicologia no quadro não impede a implantação da Rede de Atenção Psicossocial no município.

4.3 Suporte à gestão e planejamento

A Rede de Atenção Psicossocial atua também como suporte à gestão. Questões estruturais, como a adequação de salas ao clima regional, ganham tratamento mais efetivo quando registradas de forma técnica e apresentadas à Secretaria Municipal de Saúde como itens de um planejamento, com ordem de prioridade e dados de apoio. A orientação é oferecer clareza e priorização à gestão, reconhecendo os tempos próprios do setor público, em vez de formular demandas do tipo "tudo ou nada".

4.4 Organização de fluxos e distribuição de tarefas

Para situações de acúmulo de funções, apresentaram-se caminhos concretos: fracionar o preenchimento de relatórios entre a equipe ou construir base de dados intermediária que entregue a informação já tratada. Sugeriu-se replicar, em formulário espelho, a estrutura de sistemas como o e-SUS e o Fala.BR, distribuindo o preenchimento, com atenção para que o formulário reproduza fielmente o sistema de destino, evitando retrabalho.

Recomendou-se, ainda, incluir na rotina de trabalho o preenchimento em horários de menor instabilidade da conexão, bem como definir metas intermediárias: se, na quarta-feira, a tarefa não estiver avançando, a equipe aciona a gestão, que pode apoiar operacionalmente e recompor o fluxo. Esse combinado protege o intervalo intrajornada, evita horas extras e antecipa a solução, em vez de concentrá-la no prazo final.

4.5 Segurança: uma distinção necessária

Estabeleceu-se distinção importante entre fatores de risco psicossocial e situações de violência física ou ameaça contra profissionais de saúde. Estas últimas exigem protocolo próprio, de natureza jurídica e de segurança, com medidas de proteção da integridade física e psíquica, em lógica semelhante à das medidas protetivas já consolidadas no ordenamento. Trata-se de assegurar às equipes a mesma proteção que o Estado oferece em outras situações de risco elevado.

4.6 Vínculos de trabalho e apoio social

Abordou-se o papel do apoio social como fator de proteção. Ambientes com confiança e cooperação favorecem que as pessoas peçam ajuda antes do adoecimento. Reconheceu-se que trabalhadoras e trabalhadores com vínculo temporário se encontram em posição de maior vulnerabilidade e que servidoras e servidores de carreira também podem experimentar sobrecarga. O olhar da rede considera essas diferenças de vínculo, assegurando a todas e a todos os mesmos direitos fundamentais.

4.7 Qualificação técnica das demandas no SUS

Por fim, a condução enfatizou que o caráter interfederativo do SUS é parte de seu desenho constitucional e oferece caminhos legítimos de diálogo entre municípios, estado e União. A via mais efetiva é a qualificação técnica das demandas: notas técnicas, relatórios e documentos formais que conectem os fatores de risco psicossocial às condições de trabalho e a eventos concretos elevam o nível da conversa, sobretudo quando subscritos coletivamente por diversos profissionais e secretarias, com protocolo padronizado e dados. É esse, precisamente, um dos propósitos do matriciamento: aproximar as equipes e construir demandas bem fundamentadas.

5. Encerramento

Nada mais havendo a tratar, o encontro foi encerrado às 11h25, permanecendo a condução à disposição por mais uma hora para o esclarecimento de dúvidas específicas. Confirmou-se que os próximos encontros ocorrerão das 9h às 11h, mantida a estrutura de exposição teórica, trabalho em salas temáticas e devolutiva coletiva. O grupo registrou avaliação positiva do primeiro encontro e disposição para aprofundar, na sequência, a construção de estratégias de mitigação.

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