

ENCONTRO DE MATRICIAMENTO Nº 02

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

Turma 02 · 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	05/08/2026 · das 14h às 16h
Formato / local	Síncrono e remoto (videoconferência), com trabalho em salas temáticas
Consultoria	Myrelle Jacob Gonçalves (responsável técnica)
Presenças	09 participantes presentes + equipe SES

1. Abertura e objetivo do encontro

Aos cinco dias do mês de agosto de 2026, realizou-se, em ambiente virtual, o segundo 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 14h e encerramento às 16h.

A consultora retomou os conteúdos do primeiro encontro, no qual foram tratadas as raízes que deterioram os ambientes de trabalho. O segundo encontro foi situado no tema das condições de trabalho e dos fatores de risco psicossocial, com exercícios práticos de identificação e classificação por meio de estudos de caso fictícios. Foram observados os combinados de convivência do projeto. Consignou-se que a ata não identifica nomes, referindo-se aos grupos apenas por sua numeração.

2. Revisão do marco teórico e abordagem institucionalista

2.1 O olhar integral sobre a pessoa e a gestão de pessoas

A consultora reafirmou que o paradigma adotado pelo projeto, em conformidade com a Convenção nº 190 da OIT, considera a trabalhadora e o trabalhador de forma integral, contemplando tanto a vida profissional quanto a vida pessoal. Esclareceu-se que acolher situações pessoais no ambiente de trabalho, como violência doméstica, tratamento de saúde ou sobrecarga com filhos atípicos, não significa controlar a vida privada, mas reconhecer que o que nela ocorre repercute no trabalho e assegurar um espaço institucional de cuidado. Reforçou-se que o objetivo é fazer gestão de pessoas e que pessoas têm emoções, subjetividade e necessidades próprias.

2.2 Gestão chega antes, direito chega depois

Registrou-se que a gestão de pessoas se distingue do direito por sua capacidade de chegar antes do adoecimento e da violência, ao passo que o direito só atua quando algo já deu errado. A consultora esclareceu que, mesmo quando uma situação não configura juridicamente assédio, o fato de ter chegado ao âmbito jurídico já indica que o ambiente de trabalho está deteriorado.

Consignou-se que as duas áreas se complementam e que o projeto trabalha para demonstrar como gestão e direito funcionam juntos, citando o caso desenvolvido com a assessoria jurídica e a gestão de pessoas de Corumbá como referência de atuação preventiva conjunta.

2.3 Abordagem institucionalista

Apresentou-se a abordagem institucionalista adotada no projeto, que não situa o indivíduo como fonte do problema nem como fonte da solução. Esclareceu-se que os fatores organizacionais influenciam as relações interpessoais, que não surgem do vazio, mas de um contexto que importa para a sua qualidade. Registrou-se que, ao adotar o olhar institucional, consegue-se identificar com mais precisão o que é genuinamente individual, uma vez que o desvio pontual de conduta se distingue justamente por não se encaixar nos padrões institucionais, sendo matéria do direito.

2.4 Os três eixos que deterioram o ambiente de trabalho

Retomaram-se os três eixos que deterioram o ambiente de trabalho, apresentados no primeiro encontro: os fatores socioculturais, que correspondem à cultura institucional; os fatores institucionais, que correspondem às condições de trabalho, campo em que se situam os fatores de risco psicossocial, foco deste encontro; e os fatores interpessoais, que correspondem às relações de trabalho. Reforçou-se a importância de manter a visão sistêmica, uma vez que os três eixos se retroalimentam.

No âmbito sociocultural, foram destacados a baixa diversidade no quadro e nas chefias, o padrão cultural de tolerância à violência e à discriminação de grupos vulnerabilizados e as barreiras históricas de acesso. No âmbito institucional, foram apontados a baixa profissionalização da gestão de pessoas, processos de trabalho inadequados ou mal dimensionados, o acúmulo de riscos psicossociais sem identificação ou mitigação e o tratamento desigual entre vínculos e carreiras. No âmbito interpessoal, mencionaram-se conflitos com escalada para violência, comunicação deficiente, hierarquias informais, panelinhas e retenção de informações.

2.5 Tratamento igualitário e tutela da integridade independentemente do vínculo

Esclareceu-se que a tutela da integridade física e psíquica se aplica a todas as pessoas presentes no ambiente de trabalho, independentemente da natureza do vínculo. Registrou-se que a questão do vínculo trabalhista é matéria do direito do trabalho ou do direito administrativo, ao passo que a proteção contra a violência é matéria constitucional. Reforçou-se que a abordagem do projeto não é paternalista: não é aceitável deixar de cumprir direcionamento de chefia, deixar de trabalhar ou deixar de cumprir metas. A gestão, contudo, busca entender o que de fato está acontecendo antes de definir a medida cabível, que pode ser de acolhimento, de gestão ou de direito.

3. Fatores de risco psicossocial

A consultora apresentou, com base no referencial da OIT, os principais grupos de fatores de risco psicossocial, esclarecendo que se trata de estressores cuja combinação acumulada, e não a presença isolada de um deles, leva ao adoecimento, que pode manifestar-se tanto na saúde mental quanto na saúde física. Registrou-se que a OIT reconhece um ciclo vicioso entre riscos psicossociais, assédio e violência no trabalho, razão pela qual não se previne a violência sem mitigar esses fatores. Foram apresentados os seguintes grupos:

- Sobrecarga de trabalho: volume excessivo, prazos irreais e pressão constante por produtividade, com a ressalva de que a forma de manejar e comunicar os prazos faz toda a diferença;
- Jornadas extensas, ausência de pausas adequadas e dificuldade de conciliar vida pessoal e trabalho;
- Subcarga: tarefas monótonas e repetitivas, a ser mitigada pela distribuição e pelo rodízio entre a equipe, evitando que uma única pessoa detenha um processo de trabalho;

- Pressão emocional: contato constante com situações de sofrimento, emergência e público em situação difícil, próprio da saúde, o que exige especial cuidado com os fatores de organização do trabalho;
- Baixa participação nas decisões: horários e métodos impostos sem consulta, com a ressalva de que participar não significa delegar a decisão, que cabe ao gestor;
- Insegurança no emprego: vínculos por tempo determinado, ausência de perspectiva de carreira, que demandam sensibilidade da gestão e da rede de acolhimento;
- Ambiguidade de papel: falta de clareza sobre atribuições, instruções contraditórias e gestão de mudanças e de novas tecnologias sem o devido suporte;
- Assédio moral e sexual, cultura organizacional marcada por fofoca, competição excessiva, comunicação deficiente e falta de apoio social, espaço em que a rede de acolhimento atua diretamente;
- Interface entre trabalho e vida pessoal: invasão da vida privada por contatos fora do horário sem conexão com o interesse público.

A consultora introduziu a distinção central do exercício: entre os riscos inerentes à atividade, que demandam mitigação mas não podem ser eliminados e os riscos decorrentes da organização do trabalho, que são evitáveis. Registrou-se que, quanto maior o risco inerente à atividade, mais impecável deve ser a gestão dos fatores organizacionais, sob pena de adoecimento e perda de capacidade institucional.

3.1 O papel do gestor público no ciclo de gestão

A consultora apresentou o ciclo de gestão no serviço público: definir metas e prioridades, acompanhar com suporte e avaliar. Registrou-se que metas e prioridades são naturalmente dinâmicas no poder executivo e que o gestor precisa comunicar cada mudança, reorganizando os processos de trabalho sem ruptura. Esclareceu-se que o gestor chama para si a tomada de decisão, inclusive a impopular. Delegar a decisão à equipe gera vazão de poder, hierarquia informal e deterioração do ambiente de trabalho.

Distinguiu-se o papel técnico do papel de gestão: o gestor pode tomar decisões políticas, técnicas ou técnico-políticas, sem violar a autonomia do corpo técnico. A violação ocorre quando ele altera a conclusão de um relatório técnico, e não quando decide de forma diferente da orientação recebida, uma vez que responde perante os órgãos de controle. Registrou-se que o gestor pode ir ao plano operacional em momentos pontuais de demanda sazonal ou de dificuldade da equipe, mas deve retornar à posição de gestão, sob pena de gerar confusão de papéis.

4. 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 riscos psicossociais presentes e classificá-los entre riscos inerentes à atividade e riscos decorrentes da organização do trabalho. Os participantes foram distribuídos em três grupos por 25 minutos, avaliados positivamente.

O primeiro caso, de “Cláudia”, retrata enfermeira de UBS em município pequeno de fronteira que acumula funções de assistência, coordenação de campanhas, organização de farmácia básica e alimentação de sistemas. Não há reposição de pessoal em férias ou faltas, as metas seguem inalteradas independentemente do tamanho da equipe, a coordenação cobra prazos à noite e nos fins de semana e a população aciona a servidora pelo WhatsApp pessoal a qualquer hora.

O segundo caso, de “Denis”, descreve trabalhador contratado por tempo determinado em unidade recém-inaugurada após reorganização da rede, com mudança simultânea de território, sistema de registro e divisão de tarefas. Denis recebe orientações contraditórias entre a coordenação municipal e a referência técnica estadual, é cobrado quando erra e ouve que já deveria saber quando pergunta, além de enfrentar a insegurança do vínculo temporário.

O terceiro caso, de “Regina”, trata de servidora efetiva há muitos anos em setor administrativo que, após troca de chefia, teve suas atribuições retiradas sem explicação, passou a receber tarefas abaixo da sua função, tornou-se alvo de comentários irônicos sobre ritmo e idade em reuniões e foi progressivamente isolada pelos colegas.

5. Relatorias dos grupos

5.1 Relatoria do Grupo 1

O Grupo 1 analisou o caso de “Cláudia” e identificou, entre os fatores inerentes à atividade, o atendimento direto à população, a responsabilidade sobre a saúde do usuário, o contato frequente com situações de urgência e de sofrimento e o vínculo com a comunidade em município pequeno. Entre os fatores decorrentes da organização do trabalho, o grupo elencou o acúmulo de funções, a falta de reposição de pessoal em férias e faltas, a manutenção das metas independentemente do tamanho da equipe, as cobranças fora do horário de trabalho por parte da gestão e da população, o adiamento de férias por falta de cobertura, a ausência de separação entre trabalho e vida pessoal e a cultura de normalização da sobrecarga, expressa na ideia de que em cidade pequena é assim mesmo.

5.2 Relatoria do Grupo 2

O Grupo 2 analisou o caso de “Denis” e identificou como riscos predominantemente ligados à organização do trabalho: a insegurança no emprego decorrente do vínculo temporário, a falta de consulta aos trabalhadores sobre as mudanças implementadas, a má gestão de mudanças com alteração simultânea de território, sistema e divisão de tarefas, o conflito de papéis pela ausência de divisão clara de atribuições, a falta de treinamento para o novo sistema de registros e a ausência de alinhamento entre os níveis de gestão municipal e estadual. Na parte inerente à atividade, o grupo apontou a dificuldade de acolhimento pela população durante a transição de território. Observou-se, ainda, a dimensão interpessoal da insegurança que leva o trabalhador a evitar levantar problemas com receio de comprometer a renovação do contrato.

5.3 Relatoria do Grupo 3

O Grupo 3 analisou o caso de “Regina” e identificou como fatores inerentes à atividade as atribuições, responsabilidades e subordinações próprias da rotina do setor administrativo, bem como a necessidade de adaptação decorrente de mudanças de gestão. Entre os fatores decorrentes da organização do trabalho, o grupo apontou a retirada injustificada de atribuições, a exposição pública de erros e o esvaziamento de funções. Uma participante que se integrou ao grupo complementou a análise, classificando a mudança de gestão como fator inerente ao serviço público e observando que a retirada de atribuições sem diálogo configura erro de gestão, além de indicar que as situações de exposição apresentam características de assédio.

A consultora avaliou positivamente as três relatorias, observando que os grupos identificaram com agilidade e precisão um grande número de fatores, demonstrando familiaridade com as situações tratadas.

6. Devolutiva técnica e caminhos de mitigação

6.1 Caso “Cláudia”: acúmulo de funções, impessoalidade e proteção ao profissional vocacionado

A consultora esclareceu que a equipe reduzida pode constituir realidade inerente ao nível de maturidade atual da administração pública e que as soluções do projeto não pressupõem reformas estruturais imediatas, mas sim a melhoria da gestão com os recursos existentes, fornecendo subsídios para o pleito de mais pessoal. Recomendou-se que a acumulação de funções de área-

meio com área-fim seja evitada, priorizando posições puramente de gestão. Recomendou-se também que mais de uma pessoa conheça cada processo de trabalho, com substituições respeitando a mesma natureza: área-meio cobre área-meio, área fim cobre área fim.

Registrou-se que o atendimento ao cidadão pelo WhatsApp pessoal da servidora contraria o princípio constitucional da impessoalidade, uma vez que gera acesso desigual ao serviço público e compromete tanto a vida privada da trabalhadora quanto a continuidade institucional. Esclareceu-se que impessoalidade não é sinônimo de tratamento distante, mas de tratamento igualitário, previsível e humanizado para toda a população, independentemente de quem esteja na unidade. Consignou-se que a cobrança de metas à noite e nos fins de semana pela coordenação não se justifica por interesse público e indica falha no acompanhamento durante a jornada.

A consultora observou que o perfil vocacionado, frequente na saúde, exige cuidado redobrado da rede de acolhimento e da gestão, uma vez que essa pessoa tende a não ver risco nem reconhecer a deterioração das próprias condições de trabalho. Reforçou-se que o problema não é a Cláudia: ela é a solução, por ser profissional com elevado nível de dedicação. A questão é a ausência de uma gestão profissional que a direcione e a proteja. Registrou-se, ainda, que a culpa por reclamar e a percepção de que deveria dar conta de tudo não são apenas questões subjetivas, mas reflexos da cultura institucional que normaliza a sobrecarga.

6.2 Caso “Denis”: novo no serviço, novo na função e o papel institucional na proteção do vínculo temporário

A consultora distinguiu ser novo no serviço público de ser novo na função, esclarecendo que o modelo constitucional prevê que o servidor generalista passará por diversas posições ao longo da carreira, devendo ser tratado como novo naquela função específica mesmo que tenha anos de serviço. Registrou-se que o vínculo temporário é previsto na Constituição e que o olhar institucionalista retira do trabalhador a responsabilidade de denunciar condições inadequadas, uma vez que é a gestão que deve monitorar condições e relações de trabalho por iniciativa própria. Nenhuma política de pessoal pode atribuir ao trabalhador a responsabilidade de fazê-la funcionar.

Quanto às orientações contraditórias entre níveis de gestão do SUS, esclareceu-se que cabe ao gestor local absorver a divergência e devolver ao trabalhador uma orientação única e clara. Registrou-se que a expressão “já deveria saber” não se sustenta no serviço público: antes de cobrar, o gestor precisa verificar se o trabalhador recebeu informação, treinamento e suporte. Quando não há recurso para formação, a estratégia é organizar o apoio entre colegas com redistribuição de tarefas, combinado e prazo. Reforçou-se que a falta de clareza sobre atribuições é uma das maiores fontes de conflito no serviço público e que o gestor deve listar e distribuir todas as atividades com transparência, inclusive classificando-as pelo risco psicossocial associado.

Consignou-se que o medo de errar elimina a capacidade de inovar e que a mudança frequente de prioridades no poder executivo exige comunicação clara e continuidade na transição, sem ruptura.

6.3 Caso “Regina”: esvaziamento de função, etarismo e memória institucional

A consultora confirmou que o caso apresenta características de assédio, a serem aprofundadas no quarto encontro. Esclareceu-se que a prevenção do assédio se dá pela profissionalização da gestão de pessoas, e não apenas pela fala sobre o tema. Distinguiu-se que a mudança de gestão é inerente ao serviço público e deve ser tratada com protocolo institucional, à semelhança do poder judiciário, em que a chegada de novo magistrado ativa procedimentos predefinidos. Registrou-se que ninguém tem cadeira cativa no serviço público, mas que o gestor não tem discricionariedade absoluta sobre a parte técnica: subutilizar servidora qualificada, contrariando o melhor interesse público, não é ato protegido pela discricionariedade administrativa.

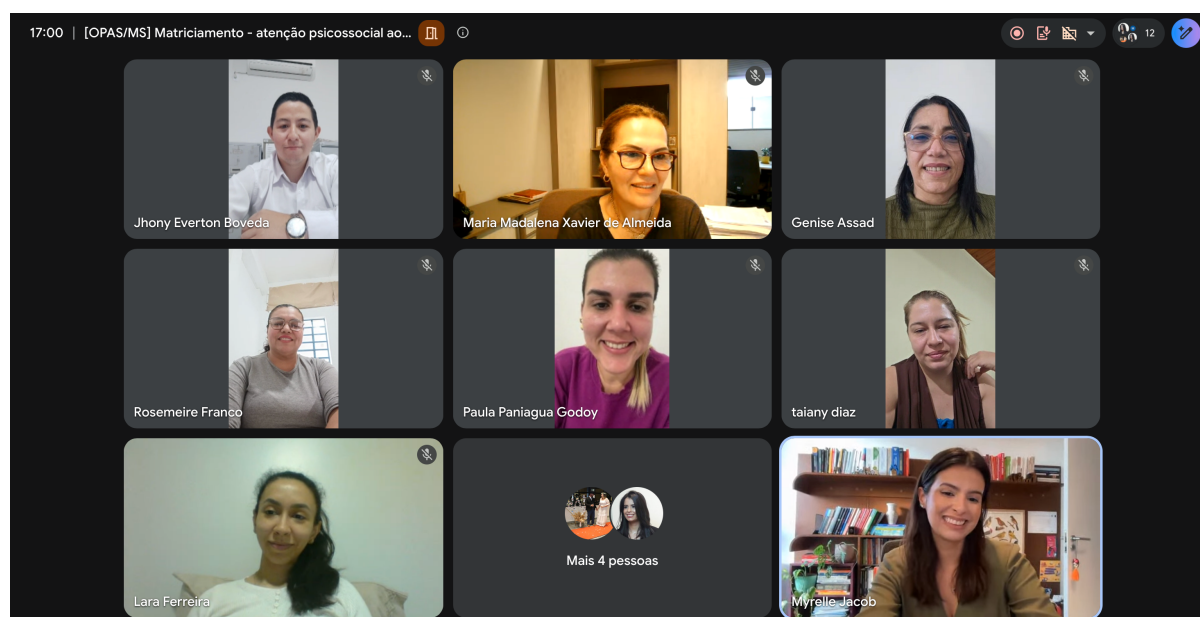
Observou-se que os comentários irônicos sobre ritmo e idade constituem etarismo, que a exposição pública de erros agrava a violação à integridade e que o isolamento progressivo configura ambiente hostil. A consultora alertou que a percepção de sobrecarga relatada por uma pessoa nessa situação pode diferir da realidade objetiva, uma vez que a exaustão decorre da

deterioração do ambiente e do tratamento, e não necessariamente do volume de trabalho, razão pela qual o projeto utiliza três fontes de dados e não se limita à percepção do trabalhador.

Reafirmou-se o valor da memória institucional: a servidora com longa carreira é portadora do resgate histórico que permite à administração entender por que práticas foram adotadas e decidir, com fundamentação, se devem ser mantidas ou alteradas. Registrou-se que desvalorizar esse saber comunica a todo o corpo técnico que as pessoas são descartáveis, formando uma cultura institucional tóxica. Consignou-se que a diferença entre a Regina e o servidor mais jovem é apenas o tempo, de modo que a mensagem atinge a todos.

7. Próximo encontro e encerramento

A consultora informou que a formação presencial em Campo Grande está confirmada, com oficina de personalização dos protocolos de acolhimento. Solicitou-se o preenchimento do formulário de participação e registrou-se que os municípios que desejarem enviar mais de duas pessoas podem fazê-lo, ficando as vagas remanescentes distribuídas de forma igualitária até o encerramento das inscrições. Reforçou-se que o estado custeia hospedagem e alimentação, cabendo aos municípios o transporte. Foi realizado registro fotográfico do encontro. Nada mais havendo a tratar, o encontro foi encerrado às 16h. 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