



# **VIOLÊNCIAS** **QUE ATRAVESSAM** **O TRABALHO NA** **SAÚDE**

Cartilha de orientação sobre violência no ambiente  
de trabalho para profissionais da saúde

# REALIZAÇÃO



**UESB**  
Universidade Estadual  
do Sudoeste da Bahia



**UFBA**  
Universidade  
Federal da Bahia



**Prefeitura Municipal  
de Vitória da Conquista**

Vitória da Conquista - BA, 2026

**Catálogo na fonte: Karolyne Alcântara Profeta – CRB 5/2134**

V793

Violências que atravessam o trabalho na saúde / Leila Silva Meira [et al.] ;  
PET – Saúde - Equidade -- Vitória da Conquista, 2026.

27 p. : il. , color.

Cartilha que orienta sobre violência no ambiente de trabalho para profissionais de  
saúde.

Inclui referências.

1. Violência no trabalho. 2. Saúde do trabalhador. 3. Profissionais da saúde. 4. Assédio  
no ambiente de trabalho. I. Meira, Leila Silva. II. PET - Saúde. III. Título.

CDD: 158.7

# AUTORES

**Leila Silva Meira - Coordenadora**

Mestre em Saúde Coletiva (UFBA)

Professora do Departamento de Ciências da Saúde da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (DCS/UESB)

**Maria Soledade Soares Cruzes - Tutora**

Doutora em Direito (UFBA)

Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (DCSA/UESB).

**Maria Madalena Souza dos Anjos - Tutora suplente**

Doutora pela Universidade de Barcelona (Espanha)

Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (DCSA/UESB)

**Natália Flores Viana- Preceptora**

Enfermeira Unidade de Saúde da Família Nelson Barros - PMVC

**Thâmara Souza Andrade Cafezeiro - Preceptora**

Psicóloga/Gerente - Centro de Atenção Psicossocial Álcool e outras Drogas, tipo III - PMVC

## DISCENTES

**Ana Clara Nunes**

Discente do curso de Jornalismo na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**Andrei Oliveira do Amaral**

Discente do curso de Psicologia na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**Eulália Oliveira Santos**

Discente do curso de Pedagogia na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**Evailson Ferreira Porto**

Discente do curso de Medicina na Universidade Federal da Bahia

**Givanei Lima Dias Júnior**

Discente do curso de Direito na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**Isis Santos Vilas Boas**

Discente do curso de Medicina na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**Jeliane da Silva Amaral**

Discente do curso de Nutrição na Universidade Federal da Bahia

**Kalila Martins Ferraz Lebrão**

Discente do curso de Enfermagem na Universidade Federal da Bahia

**Mariana Sobrinho de Souza**

Discente do curso de Farmácia na Universidade Federal da Bahia

# VIOLÊNCIA NO TRABALHO, RECONHECER PARA ENFRENTAR!

Caro leitor,

Diante da necessidade de enfrentar toda e qualquer forma de violência que viole a dignidade dos trabalhadores, esta cartilha foi concebida com o objetivo de oferecer subsídios que auxiliem profissionais da saúde a reconhecer e compreender as múltiplas manifestações de violência presentes no ambiente de trabalho. Trata-se de um produto técnico elaborado a partir das ações desenvolvidas pelo grupo tutorial de aprendizagem IV, no âmbito do Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde-Equidade- 11ª edição) no período de 2025/2026.

O PET Saúde é uma iniciativa do Ministério da Saúde, em parceria com o Ministério da Educação, que visa à integração ensino, serviços de saúde e comunidade e contribuir na formação de profissionais de saúde alinhados aos princípios do SUS. Espera-se que este material contribua para o reconhecimento e enfrentamento das diversas formas de violências nos ambientes de trabalho, fortalecendo a segurança, a equidade e o cuidado mútuo nos espaços de atuação em saúde. Além disso, busca-se fomentar uma cultura institucional pautada no respeito, na prevenção e no apoio institucional.

# INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o conceito trabalho assumiu diferentes significados, acompanhando as transformações sociais, econômicas e culturais da humanidade. Em sua origem esteve diretamente relacionado à sobrevivência e subsistência constituindo-se como o principal meio de interação entre o ser humano e a natureza. Com o passar do tempo, essa relação foi sendo ressignificada, à medida que os contextos históricos e socioeconômicos se modificavam.

Na Idade Média, por exemplo, o trabalho já esteve associado ao sofrimento, punição e até mesmo tortura. Com o advento da industrialização, o processo de trabalho passou a ser fragmentado e organizado de forma mecanizada, favorecendo a alienação do trabalhador em relação ao produto e ao próprio processo produtivo. No contexto do capitalismo e da globalização observa-se uma nova reconfiguração dessa relação na qual o trabalho passa a ser frequentemente idealizado como fonte de realização pessoal e sentido de vida. Essa perspectiva, muitas vezes, desconsidera limites e condições concretas do ambiente laboral, contribuindo para a intensificação das exigências e, conseqüentemente, para o adoecimento físico e mental dos trabalhadores.

# INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, o trabalho passou a ocupar um lugar central na vida dos indivíduos, muitas vezes associado à realização pessoal e identidade. No entanto, essa idealização tende a invisibilizar os limites do espaço de trabalho, promovendo desgaste físico e mental nos trabalhadores.

Mas afinal, qual o verdadeiro sentido do trabalho? Trata-se apenas de um meio para alcançar sucesso e independência financeira, ou também constitui um instrumento por meio do qual o indivíduo consegue sentir-se útil, realizado e valorizado?

Refletir sobre essa questão é fundamental para compreender a importância de construir ambientes de trabalho mais saudáveis, respeitosos e humanizados. Nesse contexto, ao direcionarmos o olhar para o trabalho na área da saúde, torna-se possível refletir como práticas institucionais e relações interpessoais, especificamente entre colegas, podem fragilizar a convivência favorecendo a emergência de conflitos, sofrimento, adoecimento e, não raramente, diferentes formas de violência.

Por isso, esta, cartilha tem como objetivo apresentar conceitos fundamentais sobre as diferentes formas de violência que atravessam o trabalho na saúde, buscando instrumentalizar e fortalecer os profissionais para que reconheçam essas situações e, ao se perceberem vítimas, possam agir de maneira adequada e segura.

# SUMÁRIO

1. O TRABALHO NA SAÚDE

2. O QUE É VIOLÊNCIA  
NO TRABALHO?

3. ASSÉDIO MORAL

4. ASSÉDIO SEXUAL

5. DISCRIMINAÇÃO

6. O QUE FAZER EM SITUAÇÕES  
DE VIOLÊNCIA NO TRABALHO?

7. COMUNICAÇÃO NÃO  
VIOLENTA (CNV)

8. VAMOS PRATICAR?



# 1

## O TRABALHO NA SAÚDE

## Uma história que se repete nos corredores da saúde

Imagine Maria, enfermeira há 15 anos, caminhando pelos corredores do hospital no início de mais um plantão. Ela carrega consigo não apenas o estetoscópio e os instrumentos de trabalho, mas também o peso de experiências que, infelizmente, se repetem em serviços de saúde ao redor do mundo. Marcadas por desafios cotidianos, tensões nas relações de trabalho e situações que, muitas vezes, ultrapassam os limites do cuidado e do respeito.



Imagem gerada por IA – ChatGPT (OpenAI)

Desde os primórdios da humanidade, o trabalho assumiu diferentes significados. Para nossos ancestrais, representava essencialmente uma forma de sobrevivência, estabelecendo uma relação direta com a natureza para garantir o sustento.

Ao longo dos séculos, essa relação foi se transformando. Na Idade Média, o trabalho era frequentemente associado a ideia de castigo ou sofrimento; Com a revolução industrial, tornou-se a ser organizado de forma fragmentada e mecanizada, favorecendo processos de alienação. Na contemporaneidade inserido no contexto capitalista, muitas vezes é apresentado como fonte de realização pessoal e sentido de vida, desconsiderando, não raramente, os limites físicos e emocionais dos trabalhadores.



Imagem gerada por IA – Gemini

E no contexto da saúde, como se configura essa relação? De que maneira Maria, assim como milhões de profissionais ao redor do mundo, vivenciam o trabalho em seu cotidiano?

# Desafios no cotidiano do trabalho em saúde

## 1. Quando as palavras não chegam ao destino

No serviço de saúde onde Maria atua, situações como essa são recorrentes: o médico prescreve um medicamento sem compartilhar com a equipe de enfermagem as particularidades do paciente, enquanto a farmacêutica não é informada sobre possíveis interações medicamentosas. O resultado é um cuidado fragmentado, marcado por falhas de comunicação, que pode comprometer a segurança do paciente.



Imagem gerada por IA – ChatGPT (OpenAI)

A **comunicação ineficaz** entre os membros da equipe não se limita a uma falha técnica, trata-se de um dos principais entraves para a qualidade do cuidado. Quando as informações não circulam de forma clara e oportuna, aumenta a chance de e a coordenação do cuidado fica comprometida.

## 2. A experiência silenciosa da solidão no coletivo

João, técnico em radiologia, prefere trabalhar de forma isolada. Para ele, "cada um cuidando do seu" é a melhor maneira de garantir eficiência. No entanto, essa lógica individualista, ainda bastante presente em diversos ambientes de trabalho, quando transposta para o campo da saúde, pode trazer consequências significativas e até comprometer a qualidade e a segurança do cuidado.

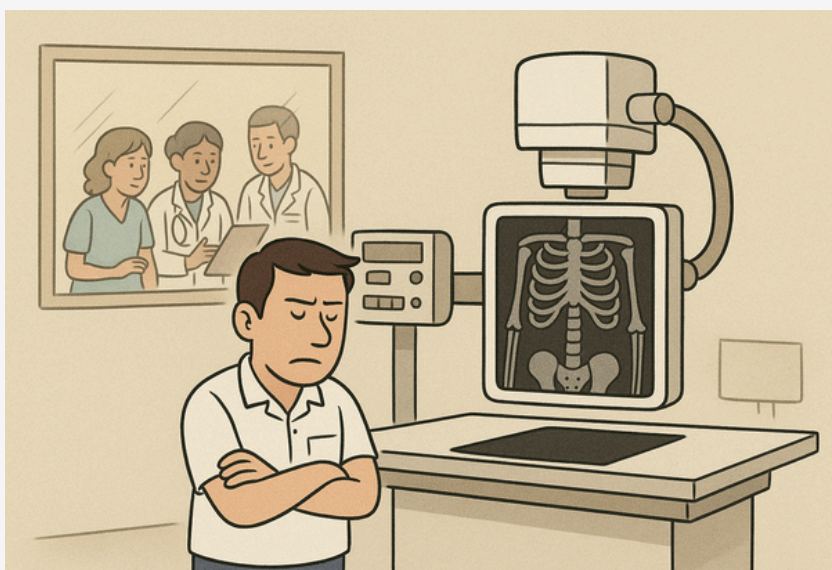


Imagem gerada por IA – ChatGPT (OpenAI)

O **individualismo e a ausência de cooperação** erguem barreiras invisíveis entre profissionais que deveriam atuar como uma orquestra afinada. Quando cada um "toca sua própria música", o resultado se torna dissonante e quem mais sofre com isso é o paciente.

### **3. Vozes invisibilizadas nos processos de trabalho**

Ana, gestora de uma UBS, centraliza as decisões e raramente consulta a equipe. Para ela "quem manda é quem decide". Nesse contexto, os profissionais passam a se sentir desvalorizados, com suas experiências e saberes desconsiderados, enquanto a motivação se esvai progressivamente no cotidiano de trabalho.



Imagem gerada por IA – ChatGPT (OpenAI)

## **Gestões autoritárias e a desvalorização profissional**

criam ambientes desarmônicos nos quais a criatividade e o engajamento profissional definham. Quando as vozes das equipes não são ouvidas, perdem-se oportunidades valiosas de aprimorar processos e qualificar o cuidado.

### **4. A exaustão que também adoecer quem cuida**

A Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio emocional causado por exaustão extrema, estresse e esgotamento físico decorrentes de situações de trabalho desgastantes, especialmente aquelas que envolvem alta pressão e responsabilidade. Trata-se de uma condição frequentemente associada ao excesso de trabalho e à vivência constante de demandas intensas no ambiente profissional

Nesse contexto, profissionais submetidos a essas condições podem apresentar sinais progressivos de desgaste físico e mental, como cansaço excessivo, dificuldades de concentração e alterações de humor, podendo comprometer o bem-estar do trabalhador

Além disso, a síndrome também pode gerar manifestações físicas, como dores musculares e insônia, podendo evoluir para quadros mais graves, incluindo depressão. Dessa forma, o Burnout impacta diretamente a saúde do indivíduo e pode interferir na sua capacidade de desempenhar suas atividades profissionais de maneira adequada.<sup>1</sup>

## 5. Quando diferenças se transformam em conflitos

Em uma equipe multiprofissional, é esperado que coexistam diferentes perspectivas, saberes e modos de atuação. O psicólogo pode compreender o caso por um viés, o assistente social por outro, e o médico a partir de uma terceira perspectiva. No entanto quando essas diferenças não são mediadas de forma dialógica e respeitosa, tendem a se transformar em conflitos, fragilizando a coesão da equipe e comprometendo a integralidade do cuidado.



Imagem gerada por IA – ChatGPT (OpenAI)

## 6. Tecnologia: aliada ou vilã?

O avanço do mundo digital trouxe inegáveis benefícios para a saúde, mas também introduziu novos desafios ao cotidiano dos profissionais. Embora ampliem as possibilidades do cuidado e a organização do trabalho, a tecnologia tem sido frequentemente associada ao aumento do estresse, ao exigir atualização contínua e constante capacidade de adaptação.

A necessidade de dominar sistemas, equipamentos e protocolos digitais acrescenta uma camada adicional de pressão a um cenário já marcado por alta complexidade intensificando as demandas cognitivas e emocionais do trabalho em saúde.

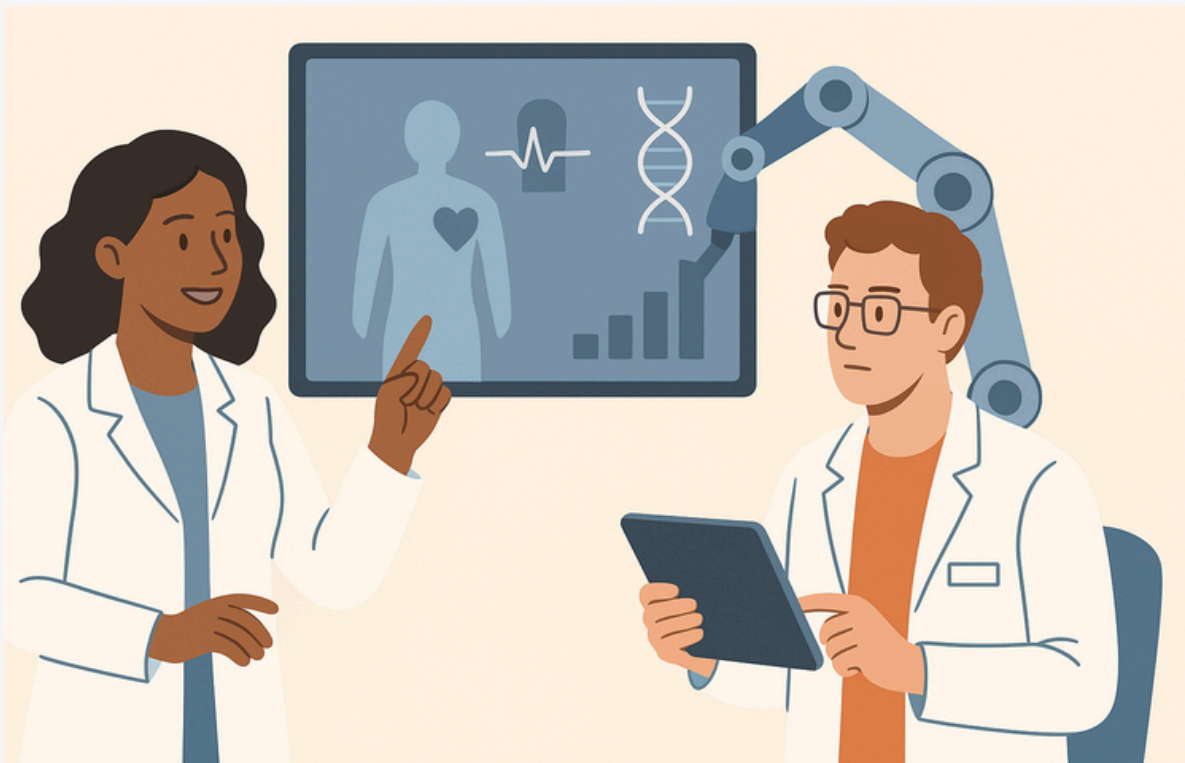


Imagem gerada por IA – ChatGPT (OpenAI)

## Convite à reflexão e transformação

A história de Maria, João, Ana e tantos outros profissionais de saúde nos convida a uma reflexão essencial: como podemos transformar esses desafios em oportunidades reais de crescimento e qualificação do cuidado.

O caminho passa pela construção de ambientes de trabalho mais humanos, éticos e colaborativos, nos quais:

- A **comunicação** flua de forma clara e respeitosa
- A **colaboração** seja valorizada acima do individualismo
- As **gestões sejam participativas** e valorizem cada profissional
- O **bem-estar da equipe** seja prioridade, não apenas o resultado final
- As **diferenças** sejam celebradas como riqueza da diversidade



Ao reconhecermos que cuidar de quem cuida é essencial, damos o primeiro passo para transformar os ambientes de saúde em espaços mais seguros, acolhedores e afetivos.



Imagem gerada por IA – ChatGPT (OpenAI)

**Afinal, como oferecer um cuidado de qualidade se não cuidamos daqueles com quem compartilhamos o trabalho?**

Esta reflexão integra faz um movimento mais amplo de conscientização sobre a importância do trabalho decente no campo da saúde.



# 2

## O QUE É VIOLÊNCIA NO TRABALHO?

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), violência e assédio no mundo do trabalho são definidos como:



"Um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças, que visem, resultem ou possam resultar em danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos, e que ocorram no local de trabalho, em decorrência do trabalho ou com ligação ao trabalho." <sup>2</sup>

Ademais, o **Trabalho Decente**, compreendido como aquele que assegura condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana, integra os **Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável** estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) <sup>3</sup>



A violência no ambiente de trabalho pode manifestar-se de múltiplas formas, desde ações explícitas até comportamentos sutis e recorrentes, produzindo impactos significativos na saúde física e mental dos trabalhadores. Essas manifestações podem ser compreendidas e classificadas conforme sua natureza, frequência e intencionalidade, evidenciando a complexidade do fenômeno.



**VIOLÊNCIA SEXUAL**



**VIOLÊNCIA FÍSICA**



**DISCRIMINAÇÃO**



**VIOLÊNCIA MORAL**

A decorative background consisting of numerous thin, light gray lines that curve and flow across the page, creating a sense of movement and depth. The lines are most dense in the lower right and upper left corners.

# 3

## ASSÉDIO MORAL

## O que é assédio?

Segundo o Ministério Público do Trabalho (MTP), para que uma situação seja caracterizada como assédio moral, é necessário que envolva comportamentos que humilhem e/ou exponham à vítima a constrangimentos. Além disso, tais condutas devem ser indesejadas e persistentes, ocorrendo de forma repetida ao longo do tempo. <sup>4</sup>



## Assédio moral no trabalho: principais manifestações

O assédio moral no trabalho caracteriza-se por **práticas abusivas** reiteradas que comprometem o bem-estar, a dignidade e a integridade do trabalhador. Trata-se de “uma conduta abusiva, de natureza intencional, marcada pela repetição e frequência, que tem por objetivo diminuir, humilhar, constranger, desqualificar e fragilizar psicologicamente um indivíduo ou grupo. Essas ações degradam as condições de trabalho, violam a dignidade humana e repercutem na integridade pessoal e profissional do trabalhador”. <sup>4</sup>

No assédio moral, o agressor busca atingir a autoestima e a confiança profissional da vítima; desestabilizando o seu equilíbrio emocional, fragilizando sua segurança no trabalho. Essas ações tendem a comprometer a sua imagem profissional, dificultar o seu desenvolvimento na carreira, e instaurar, um ambiente de trabalho hostil, marcado por constrangimento, tensão e degradação das relações de trabalho. <sup>5</sup>

### **Pode ocorrer de forma:**

► **Direta:** com gritos, insultos, acusações infundadas, humilhações públicas, cobranças vexatórias etc. <sup>5</sup>



► **Indireta:** com isolamento, boatos, recusa de diálogo, exclusão de atividades, omissões intencionais, entre outros. <sup>5</sup>



## O assédio moral pode ser classificado ainda em: <sup>6</sup>

► **Assédio Moral Interpessoal:** ocorre entre indivíduos, de forma direta e pessoal, com a intenção de prejudicar ou excluir o profissional dentro da equipe.<sup>6</sup>

► **Assédio Moral Institucional:** quando a própria organização, por meio de seus gestores ou políticas, incentiva ou tolera práticas de assédio – criando uma cultura de humilhação e controle para aumentar a produtividade.<sup>6</sup>

### ► **Assédio Moral Vertical:**

**Descendente:** de chefes para subordinados, usando a autoridade para humilhar e prejudicar. <sup>6</sup>



**Ascendente:** de subordinados para chefes, com a intenção de constranger ou prejudicar. <sup>6</sup>

➤ **Assédio Moral Horizontal:** entre colegas de trabalho com o mesmo nível hierárquico. <sup>6</sup>



➤ **Assédio Moral Misto:** quando ocorre uma combinação do assédio vertical e horizontal, com conivência e ação conjunta. <sup>6</sup>





# 4

## ASSÉDIO SEXUAL

O **assédio sexual** envolve condutas de natureza sexual não consentidas, manifestadas por meio de comentários de teor obsceno, insinuações, gestos ou contato físico bem como bem pela imposição ou sugestão de favores sexuais como condição para a obtenção de benefícios profissionais ou para evitar prejuízos no trabalho. Trata-se de uma prática que viola a dignidade, a liberdade e a integridade da pessoa, além de comprometer um ambiente laboral seguro e respeitoso <sup>7</sup>



Trata-se de uma conduta tipificada como crime, podendo ocorrer independente da relação hierárquica entre as partes, contudo, a presença de subordinação configura circunstância agravante, em razão do desequilíbrio de poder e da maior vulnerabilidade da vítima.<sup>7</sup>

## CLASSIFICAÇÃO

**Por intimidação:** Situações em que o assediador cria um ambiente de trabalho hostil, com insistência em pedidos ou atitudes sexuais indesejadas.<sup>7</sup>

**Por chantagem:** Quando um superior exige favores sexuais em troca de emprego, promoção ou benefícios.<sup>7</sup>

## COMO O ASSÉDIO SEXUAL ACONTECE?

### PODE OCORRER ATRAVÉS DE:

- **Comentários, cantadas e piadas** que causam desconforto podem ser caracterizados como assédio.
- Quando comentários, cantadas ou atitudes são utilizados como forma de pressão para conseguir favores – especialmente de natureza sexual.
- **Convidar repetidamente** alguém para encontros românticos ou sexuais, mesmo após recusas claras
- **Enviar mensagens** ou **imagens** de conteúdo sexual, mesmo que “em tom de brincadeira”

## VOCÊ SABIA?

- O assédio sexual não afeta só mulheres; **homens também podem ser vítimas**
- O assédio sexual gera ansiedade, medo e **pode prejudicar a saúde física e mental da vítima**
- **A denúncia é um direito seu e existem diversos canais para realizá-la**, como o Ministério Público do Trabalho, os sindicatos e ouvidorias das empresas.





# 5

## DISCRIMINAÇÃO

**Discriminação no trabalho** é toda forma de distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em características pessoais, sobretudo com foco em grupos que já possuem um histórico de exclusão ou de vulnerabilidade social como: <sup>8</sup>

- Sexo ou gênero
- Orientação sexual
- Deficiência
- Raça, cor ou origem étnica
- Crença religiosa ou convicção filosófica/política
- Nacionalidade ou origem social
- Idade, estado civil, aparência ou condição de saúde



Essa prática tem como efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidades ou de tratamento no trabalho, violando direitos humanos e liberdades fundamentais.



Diferentemente do **preconceito**, que pode ser uma **crença ou sentimento**, a **discriminação** envolve **ação ou omissão** – ou seja, ocorre quando alguém age (ou deixa de agir) de forma que fira a dignidade e os direitos de outra pessoa. <sup>8</sup>

### **Exemplos de discriminação no trabalho:**

- ▶ Fazer piadas racistas ou homofóbicas, mesmo em “tom de brincadeira”.
- ▶ Isolar colegas LGBTQIAPN+ ou tratá-los com desdém.
- ▶ Impedir a contratação de uma pessoa com deficiência mesmo que ela esteja qualificada.

» Fazer piadas racistas ou homofóbicas, mesmo em tom de brincadeira”.



Imagem gerada por IA – ChatGPT (OpenAI)

» Desconsiderar a opinião de uma profissional por conta de sua aparência ou origem social.

» Selecionar um profissional apenas por ser homem, branco ou jovem.

## Exemplos de situações que NÃO são caracterizadas como discriminação:

- Divergências pontuais entre colegas, se resolvidas com respeito.
- Cobrança de metas ou tarefas, desde que sejam aplicadas de forma justa e igualitária.

Um novo coordenador começou a passar todos os dias nos setores, observando como a equipe trabalha, pedindo detalhes e anotando tudo.



Alguns profissionais se sentiram pressionados.



Imagem gerada por IA - ChatGPT (OpenAI)

- Reclamações sobre desempenho profissional baseadas em critérios objetivos e sem ataques pessoais.



Imagem gerada por IA - ChatGPT (OpenAI)

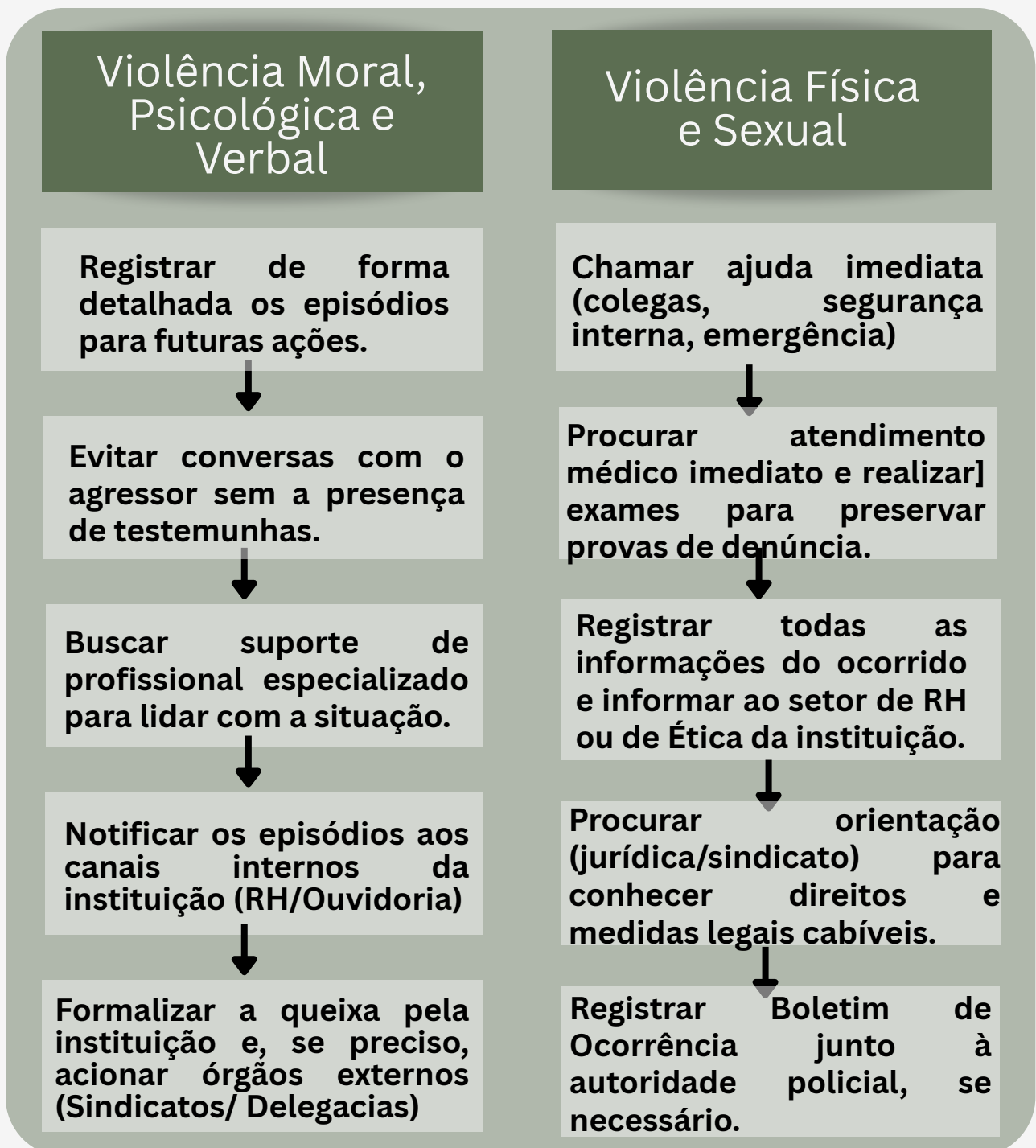


# 6

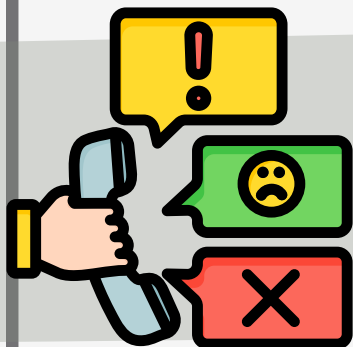
**O QUE FAZER EM SITUAÇÕES DE  
VIOLÊNCIA NO TRABALHO?**

## Sofri violência no trabalho: o que fazer?

Para facilitar sua compreensão sobre os procedimentos a serem adotados em situações de violência no trabalho, confira o seguinte fluxograma.



## CANAIS DE DENÚNCIA PARA SERVIDORES MUNICIPAIS



### OUVIDORIA MUNICIPAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA - BAHIA

**Site:** [www.pmvc.ba.gov.br/ouvidoria](http://www.pmvc.ba.gov.br/ouvidoria)

**E-mail:** [ouvidoriageral@pmvc.ba.gov.br](mailto:ouvidoriageral@pmvc.ba.gov.br)

**Telefones:** (77) 3229-3480 / 98834-6464.

Quem preferir o atendimento presencial, pode se dirigir à sede da Ouvidoria-Geral do Município, localizada na **Rua João Pessoa, nº 480, Centro.**

**Horário de funcionamento: das 8h às 17h.**

## Você conhece alguma legislação municipal que combata a violência no trabalho?

Em Vitória da Conquista, o Decreto nº 23.118, de 04 de março de 2024, define diretrizes para a prevenção e o enfrentamento das violências no ambiente de trabalho no âmbito municipal. <sup>9</sup>

Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o Decreto na íntegra.





# 7

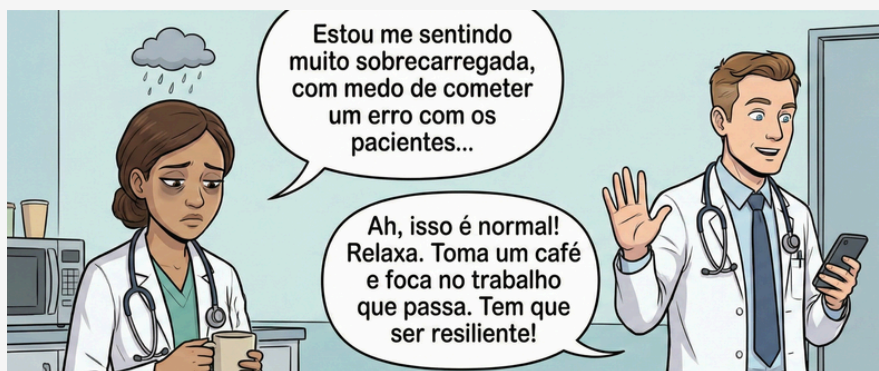
## COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)

Conflitos com colegas, gestores ou pacientes são comuns na rotina de trabalho da saúde, um ambiente de alta pressão em que a comunicação é um desafio constante. A forma como nos comunicamos é, muitas vezes, tanto a origem de um desentendimento quanto a chave para sua solução.

## No fio da navalha: a comunicação na origem e resolução de conflitos



Julgamentos (“desleixado”) e generalizações (“sempre”) levantam escudos, dificultando a resolução do problema



Ouvir para apenas dar “soluções mágicas” invisibiliza o problema



O rótulo (“irresponsável”) é uma sentença que impede de ver e analisar o fato real (o atraso)

## Comunicação Não Violenta (CNV): O que é e como pode ajudar?

A *Comunicação Não Violenta (CNV)* é uma abordagem para se expressar com honestidade e ouvir com empatia. A **CNV** se baseia em quatro passos que guiam uma comunicação mais consciente: <sup>10</sup>

### 1º passo: Observação (O que eu vejo e ouço?)

O primeiro passo é descrever a situação com fatos, sem adicionar julgamentos ou críticas. <sup>10</sup>



### 2º passo: Sentimento (O que eu sinto?)

Após observar o fato, identifique e expresse seus sentimentos, assumindo a responsabilidade por eles. Use palavras que descrevam emoções (frustrado, preocupado, etc) <sup>10</sup>

**Exemplo:** "Quando vejo a bancada de medicamentos desorganizada, eu me sinto sobrecarregado(a)..."

### 3º passo: Necessidade (Do que eu preciso?)

Por trás de todo sentimento existe uma necessidade humana universal. Expressá-la é o coração da CNV, pois gera conexão. <sup>10</sup>

**Exemplo:** *"...porque a organização e a segurança são importantes para que eu possa realizar meu trabalho."*

### 4º passo: Pedido (O que eu gostaria de pedir ao outro?)

Por fim, faça um pedido claro, positivo e negociável, que seja um convite e não uma exigência. A outra pessoa precisa sentir que pode dizer "não". <sup>10</sup>

**Exemplo:** *"Quando vejo a bancada desorganizada, sinto-me sobrecarregado(a), pois preciso de organização e segurança. Você estaria disposto(a), ao final do seu turno, a organizar os itens que usou?"*



## Aplicando a CNV na Prática da Saúde

**Vamos imaginar algumas situações recorrentes e como a CNV poderia ser aplicada?**

**Situação 1:** *conflito com um colega sobre a divisão de tarefas.*

» **Comunicação habitual:** "Você nunca me ajuda! Sobra tudo para mim! Estou sobrecarregada(o)!"

**Abordagem com CNV:** "Quando eu vejo a lista de tarefas da manhã concluída e a da tarde ainda por fazer (**Observação**), sinto-me angustiado(a) e um pouco sozinho(a) (**Sentimento**), porque preciso de colaboração e apoio para dar conta de tudo com a qualidade que nossos pacientes merecem (**Necessidade**). Você poderia conversar comigo por 15 minutos para revisarmos a divisão das atividades de hoje? (**Pedido**)."

**Situação 2:** *paciente ansioso e ríspido aguardando um procedimento.*

➤ **Reação comum (defensiva):** "Senhora, tem que esperar! Todo mundo aqui está esperando, não é só a senhora."

**Abordagem com CNV (usando a escuta empática):**  
"Percebo que a senhora está batendo o pé no chão e olhando o relógio a todo momento (**Observação**). Imagino que esteja se sentindo muito ansiosa e talvez com medo com essa espera (**Tentativa de identificar sentimento**). É porque a sua saúde é importante e a senhora gostaria de ter mais clareza e segurança sobre quando o procedimento vai acontecer? (**Tentativa de identificar necessidade**)".

## Limites da Comunicação Não Violenta

A CNV é uma ferramenta poderosa, mas não é uma solução para tudo. É crucial conhecer suas limitações:

➤ **Violência grave:** Em situações como assédio ou abuso de poder, a prioridade é sua segurança. A CNV não substitui a necessidade de limites firmes e de canais de denúncia formais. <sup>10</sup>

➤ **Exige prática contínua:** Mudar hábitos de comunicação não é um processo rápido e, no início, a aplicação pode parecer artificial. <sup>10</sup>

➤ **Não garante resultados:** O objetivo é a conexão mútua e não uma ferramenta para garantir que seu pedido seja aceito. <sup>10</sup>

➤ **Cuidado com relações de poder:** Pode ser arriscado usar a CNV em relações muito desiguais. Nesses casos, a autoempatia (aplicar os passos para si mesmo) pode ser uma alternativa mais segura.

Apesar dos limites, a CNV oferece um caminho de compaixão para transformar conflitos em oportunidades de crescimento e conexão.



**VAMOS PRATICAR?**

## VAMOS PRATICAR O QUE VOCÊ APRENDEU?

Analise as situações apresentadas e identifique se configuram violência no trabalho.

### EXEMPLO 1



Durante um desabafo com o colega, a ACS diz:

“Não tenho afinidade com determinada colega de trabalho e não mantemos uma relação próxima. Até acredito que ela não gosta de mim, pois já ouvi alguns comentários.”

“Certo dia, durante uma reunião geral da equipe de trabalho, tivemos uma discussão na frente de todos os colegas. A colega acabou externalizando suas opiniões sobre mim, o que me causou grande constrangimento.”

A situação descrita configura violência?

SIM 

NÃO 

## VAMOS PRATICAR O QUE VOCÊ APRENDEU?

### EXEMPLO 2

“A partir do episódio constrangedor da última reunião, as coisas se tornaram ainda mais difíceis porque a colega, que é uma das ACS mais antigas da unidade, conseguiu influenciar o restante dos colegas e ganhou apoiadores[...]



Atualmente sinto que estou sendo ignorada por ela e pelos outros colegas da minha categoria profissional, minhas falas tem sido sempre invalidadas, recebo apelidos pejorativos e não sou convidada para as atividades coletivas. A enfermeira supervisora já sabe de tudo e prefere não se envolver.”

**A situação descrita configura violência?**

**SIM** 

**NÃO** 

## VAMOS PRATICAR O QUE VOCÊ APRENDEU?

### EXEMPLO 3

“Temos um colega de trabalho muito divertido; ele sempre brinca com todas as mulheres do serviço. É um funcionário bem popular e já é conhecido por suas piadas e ‘brincadeiras’ de conotação sexual. Como sou recém-chegada na unidade de saúde, ainda não estou acostumada com seu jeito, principalmente quando ele fala: ‘Você hoje está muito gata’, que quando está feliz é porque ‘namorou’ no dia anterior, e que sempre me olha de forma desconfortável.”



A situação descrita configura violência?

**SIM** 

**NÃO** 

## VAMOS PRATICAR O QUE VOCÊ APRENDEU?

### EXEMPLO 4

"Minha chefe me expõe na frente de todos, dizendo que sou lenta e incapaz. Mesmo quando entrego as tarefas no prazo, ela desqualifica meu trabalho e me ignora nas reuniões. Isso tem me deixado insegura e muito ansiosa no dia a dia."



A situação descrita configura violência?

**SIM** 

**NÃO** 

## VAMOS PRATICAR O QUE VOCÊ APRENDEU?

### EXEMPLO 5

"Na reunião, minha sugestão de fluxo foi rejeitada pela equipe. Fiquei frustrado e sem graça, mas a decisão foi coletiva".



A situação descrita configura violência?

**SIM** 

**NÃO** 

## GABARITO DAS SITUAÇÕES

Vamos ver quantas respostas você conseguiu acertar:

**EXEMPLO 1**



Constrangimento isolado e conflito pontual não configuram assédio moral.

**EXEMPLO 2**



Assédio moral misto

**EXEMPLO 3**



Assédio sexual

**EXEMPLO 4**



Assédio moral vertical descendente

**EXEMPLO 5**



Não configura assédio, pois foi uma decisão coletiva, sem humilhação, ofensa ou repetição.

# AGRADECIMENTOS

A construção desta cartilha foi possível graças ao empenho coletivo de pessoas e instituições comprometidas com o enfrentamento das diversas formas de violência que atravessam o trabalho na saúde.

Agradecemos, de forma especial, aos(as) trabalhadores(as) da saúde, que diariamente enfrentam inúmeros desafios em seus espaços de atuação e, ainda assim, permanecem firmes no compromisso com a vida e a saúde da população. Estendemos também nosso reconhecimento à todos(as) os(as) funcionários(as) dos diferentes setores que integram os serviços e instituições envolvidas, cujo trabalho é fundamental para qualidade do cuidado, o funcionamento das atividades e a promoção de ambientes mais humanos e acolhedores.

Aos estudantes, preceptores(as), tutores(as) e docentes do Projeto de Extensão PET-Saúde Equidade, vinculados à Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) e à Universidade Federal da Bahia (UFBA), registramos nosso reconhecimento pela dedicação, pela rica troca de saberes e pelo belo trabalho colaborativo em equipe, fundamental para a construção deste material.

# AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista e às instituições e serviços de saúde parceiros, especialmente ao Centro Municipal de Atenção Especializada (CEMAE), à Unidade de Saúde da Família Nelson Barros e ao Centro de Atenção Psicossocial Álcool e Drogas III (CAPS AD III), por abrirem suas portas ao diálogo, ao aprendizado e à construção coletiva de estratégias de enfrentamento das violências nos diversos contextos do trabalho em saúde.

Que esta cartilha contribua para a promoção de ambientes de trabalho mais seguros, humanos e respeitosos, fortalecendo o cuidado de si, do outro e do Sistema Único de Saúde.

# CONCLUSÃO

As diferentes formas de violência do trabalho na saúde afetam diretamente os(as) trabalhadores(as) e comprometem a qualidade do serviço prestado à população. Reconhecer essas situações é um passo essencial para a construção de ambientes melhores e mais saudáveis de trabalho.

Esta cartilha buscou apoiar a identificação dessas violências no cotidiano dos serviços de saúde, estimulando a reflexão, o diálogo e o enfrentamento coletivo dessas práticas.

Cuidar de quem cuida é responsabilidade compartilhada entre trabalhadores(as), gestores(as), instituições e a sociedade. Fortalecer relações baseadas no respeito, na ética e na empatia é essencial para a valorização do trabalho na saúde e para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde.

# REFERÊNCIAS

- 1 BRASIL. Ministério da Saúde. Síndrome de burnout. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 3 abr. 2026.
- 2 Organização Internacional do Trabalho. Convenção (nº 190) sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. Genebra: OIT; 2019.
- 3 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico. Nova York: ONU, 2015.
- 4 BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Violência e assédio moral no trabalho: perguntas e respostas. Edição atualizada 2025. Brasília: MPT, 2025. Disponível em: <<https://mpt.mp.br/pgt/noticias/final-cartilha-assedio-moral-no-trabalho-atualizada-2025-3.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- 5 Freitas ME, Heloani R, Barreto M. Assédio moral no trabalho. São Paulo: Cengage Learning; 2008. p. 2.
- 6 BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Cartilha de prevenção ao assédio moral e sexual: por um ambiente de trabalho mais positivo. Brasília: TST, 2022.
- 7 Brasil. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União. Brasília, DF; 1940. Art. 216-A
- 8 BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Combate à discriminação no trabalho. Portal Gov.br, 16 nov. 2020. Atualizado em 08 jan. 2024. Disponível em: <[https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/combate\\_a\\_discriminacao](https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/combate_a_discriminacao)>. Acesso em: 25 nov. 2025.
- 9 VITÓRIA DA CONQUISTA (BA). Decreto nº 23.316, de 22 de agosto de 2025. Dispõe sobre a exoneração de servidores. Diário Oficial do Município de Vitória da Conquista, edição nº 4177, p. 75, 22 ago. 2025.
- 10 ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.