

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Rodrigo Antonio dos Santos

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE
TRABALHO EM EQUIPE PARA SERVIDORES
DO INSTITUTO FEDERAL**

Taubaté – SP

2017

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Rodrigo Antonio dos Santos

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE
TRABALHO EM EQUIPE PARA SERVIDORES
DO INSTITUTO FEDERAL**

Dissertação de mestrado, apresentado a banca de defesa como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Desenvolvimento Humano, Identidade e Formação

Orientador: Prof. Dr. Renato de Sousa Almeida

Taubaté – SP

2017

**Ficha Catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas – UNITAU**

S237r Santos, Rodrigo Antonio dos
Representações Sociais sobre o trabalho em equipe para
Servidores do Instituto Federal. /Rodrigo Antonio dos Santos.- 2017.
130f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté,
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Renato de Sousa Almeida,
Instituto Básico de Humanidades.

1. Desenvolvimento Humano. 2. Representações Sociais.
3. Trabalho em equipe. 4. Servidores públicos. 5. Instituições de
ensino. I. Título.

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Rodrigo Antonio dos Santos

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE
TRABALHO EM EQUIPE PARA SERVIDORES
DO INSTITUTO FEDERAL**

Dissertação de mestrado, apresentado a banca de defesa como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Desenvolvimento Humano, Identidade e Formação

Orientador: Prof. Dr. Renato de Sousa Almeida

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Prof. Dr. Renato de Sousa Almeida
Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. (a) Dr. (a) Márcia Maria Dias Reis Pacheco
Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Roberto Costa Moraes
Instituto Federal de São Paulo

Assinatura _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a este trabalho, qual me trouxe as dificuldades necessárias para que eu pudesse me desenvolver, me tornar resiliente e me superar.

Agradeço as bancas qualificação e defesa, Professor Doutor Roberto Costa de Moraes, Professora Doutora Márcia Maria Dias Reis Pacheco e ao Orientador Professor Doutor Renato de Sousa Almeida e pelo altíssimo nível e empenho por se debruçar sobre a dissertação e trazerem contribuições pertinentes e fundamentais para que o trabalho fosse concluído com méritos.

Agradeço as bancas de seminários, as quais se empenharam em contribuir com o desenvolvimento dos trabalhos. Foram pessoas fundamentais neste processo, Professoras Alexandra Rodrigues, Letícia Costa e Patrícia Monteiro. Muito obrigado.

Agradeço a todos que acreditaram neste trabalho, as quais me deram força para prosseguir no momento que as dificuldades cresceram sobre mim. Além das pessoas das bancas. Lembro a Professora e Coordenadora Edna Chamon, quais suas palavras nunca serão esquecidas. Lembro o Orientador Renato de Souza Almeida, por ter confiado em mim e juntos pudemos dar conta de um tema novo para nos dois.

Agradeço aos amigos da turma de MDH 2017-A, quais me receberam tão bem que no momento que pensei que estava um passo atrás, percebi por eles que era um passo a frente, toda sorte do mundo a vocês. Hoje percebo como as dificuldades se tornaram pequenas mediante o valor do caráter de vocês.

Agradeço aos amigos da turma 2015, com os quais convivi por um ano e deles pude nutrir muitos conhecimentos e espírito de luta. Deixo um abraço especial a Amiga Gisele Nepomuceno com quem dividi um ano, um carro e uma rodovia, além de dividir minhas dificuldades, me emprestou seus conhecimentos e por ela guardo muito respeito admiração por sua vontade de viver. Nossas esperanças sempre estarão unidas.

Agradeço aos Professores pela dedicação para ministrarem as disciplinas, os quais nos renderam conhecimentos diferenciados. A todos os profissionais da Secretaria do Mestrado, pelo empenho em dar o suporte a todos nós. A todos os profissionais que trabalham no prédio da pós-graduação pela educação e dedicação ao trabalho.

Agradeço e dedico este trabalho a Minha Família. A meu pai Jorge Antonio dos Santos que se foi durante o caminho do mestrado, muitas saudades. A minha mãe Benedita Inês de Jesus Santos, pela História de vida que ajudou a salvar meus irmãos e eu. Cada dia da minha vida é dedicado a ela. A minha irmã Enfermeira Beatriz Rosa dos Santos, pela luta que travou junto a minha mãe para dar assistência a meu pai no período que estive ausente. Saibam que isto foi uma verdadeira prova de amor. A meu irmão Rogério Antonio dos Santos, pela dedicação e companheirismo de todos os dias.

Por fim, Agradeço e dedico este trabalho a minha esposa Juliana Cristina Thomé dos Santos, pelo companheirismo, apoio, afago e respeito nesta grande batalha que foi o mestrado. Sem você meu mundo era tão vazio, te amo mais que o mundo. A minha filha Pérola Thomé por ser todo esse amor num corpinho tão pequeno, que me enche de alegria e é a minha razão de viver. A coisa mais gratificante é ver vocês sorrirem.

RESUMO

O trabalho em equipe é algo essencial às organizações modernas, permite alcançar resultados que superam o trabalho individual e departamental, apesar das dificuldades em realizá-lo. A Administração Pública utiliza esta forma de trabalho para obter a eficiência almejada pela Reforma Administrativa e a Administração Pública Gerencial. Para tanto, este estudo teve como objetivo investigar as Representações Sociais sobre o Trabalho em Equipe para Servidores de um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo com abordagem qualitativa do problema, realizado por meio de questionário social, acadêmico e profissional, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com 12 Servidores públicos, em um *campus* do Instituto Federal de São Paulo, na região do Vale do Paraíba. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo por categorias e tratamento de dados pelo *software* NVIVO®. O perfil dos Servidores demonstrou igualdade de gêneros, a maioria casados, formação em diversas áreas em nível de graduação ao doutorado, experiente profissionalmente e ingresso na instituição de até três anos. Na pesquisa documental, verificaram-se duas estruturas organizacionais, departamental e em comissões. Ficou destacado que o trabalho em equipe ocorre principalmente no contexto das comissões e suas representações sociais foram categorizadas e analisadas por: trabalho da equipe; competências da equipe; comportamento da equipe; e avaliação da equipe. Verificou-se que o trabalho em equipe encontra-se ancorado na representação já objetivada das comissões, sendo neste contexto que os Servidores representaram situações típicas do trabalho em equipe tais como objetivos, conhecimento, divisão do trabalho, colaboração e trabalho coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Humano. Representações Sociais. Trabalho em Equipe. Servidores Públicos. Instituições de Ensino.

SOCIAL REPRESENTATIONS ON TEAMWORK FOR SERVERS OF THE FEDERAL INSTITUTE

ABSTRACT

Teamwork is essential to modern organizations it allows achieving results that surpass individual and departmental work, despite the difficulties in accomplishing it. The Public Administration uses this form of work to obtain the efficiency sought by the Administrative Reform and the public administration management. For this purpose, this study aimed to investigate the Social Representations about Teamwork for Servers of a campus of the Federal Institute of Education, Science and Technology of São Paulo. This is an exploratory and descriptive study with a qualitative approach to the problem, carried out through a social, academic and professional questionnaire, documentary research and semi-structured interviews with 12 public servants, in a campus of the Federal Institute of São Paulo, in the region Vale of Paraíba. The data were submitted to content analysis by categories and data processing by NVIVO® software. The profile of the Servers demonstrated equality of genres, most married, formation in several areas at the undergraduate level to the doctorate, professionally experienced and entry into the institution up to three years. In documentary research, there were two organizational structures, departmental and in commissions. It was emphasized that teamwork occurs mainly in the context of the commissions and their social representations were categorized and analyzed by: team work; team competencies; team behavior; and evaluation of the team. It was verified that the team work is anchored in the already objectified representation of the commissions, being in this context that the Servers represent situations typical of the team work such as objectives, knowledge, division of labor, collaboration and collective work.

KEY WORDS: Human Development. Social Representations. Team work. Public Servers. Teaching Institutions.

LISTA DE SIGLAS

DH – Desenvolvimento Humano

FG – Função Gratificada

IF – Instituto Federal

IFSP – Instituto Federal de São Paulo

RS – Representações Sociais ou Representação Social

TA – Técnico-Administrativos

TE – Trabalho em Equipe

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Panorama de pesquisas por descritores, período e plataformas	22
Quadro 2 – Artigos selecionados para leitura aprofundada.	24
Quadro 3 – As 20 palavras mais utilizadas pelos entrevistados.	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos Servidores quanto ao gênero	48
Tabela 2 – Perfil social dos participantes	55
Tabela 3 – Perfil acadêmico dos participantes	56
Tabela 4 – Perfil profissional dos participantes	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Em unidades.	15
Figura 2 – Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Cidades atendidas.	16
Figura 3 – Mapa com distribuição dos campi do Instituto Federal de São Paulo	17
Figura 4 – Trabalho em equipe e individual	28
Figura 5 – Dinâmica de grupo	31
Figura 6 – Mapa de <i>cluster</i> horizontal	79
Figura 7 – Mapa de <i>cluster</i> em círculo	87
Figura 8 – Mapa de <i>cluster</i> horizontal das categorias e subcategorias.	82
Figura 9. Subcategorias descobertas na análise de conteúdo das entrevistas.	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Delimitação do Estudo	14
1.4 Relevância e Justificativa Estudo	19
1.5 Organização do Trabalho	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 Panorama de pesquisas	22
2.2 Trabalho em Equipe	27
2.3 Representações Sociais	35
2.4 A construção do Trabalho em Equipe como objeto de Representação Social	38
2.5 Resultados dos estudos anteriores e o Trabalho em Equipe como Representação Social	40
3 MÉTODO	46
3.1 Tipo de Pesquisa	46
3.2 População / Amostra	47
3.3 Instrumentos	49
3.4 Procedimentos para Coleta de Dados	50
3.5 Procedimentos para Análise de Dados	52
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa	54
4.1.1 Perfil social dos Servidores	55
4.1.2 Perfil acadêmico dos Servidores	56
4.1.3 Perfil profissional dos Servidores	57
4.2 Descrição do Trabalho em Equipe e seus resultados por meio de documentos institucionais	59
4.3 Como os Servidores identificam o Trabalho em Equipe na instituição	65
4.4 As Representações Sociais do Trabalho em Equipe para os Servidores	76
4.4.1 Tratamento dos dados pelo software NVIVO®	77

4.4.2 Análise das categorias a luz das teorias do Trabalho em Equipe	86
4.4.3 Análise das categorias a luz das teorias das Representações Sociais	101
5 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	113
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE I – Instrumento de caracterização dos participantes da pesquisa	122
APÊNDICE II - Instrumento de Entrevista Semiestruturada	123
APÊNDICE III – Caracterização do perfil dos Servidores	124
APÊNDICE IV – Lista das palavras similares nas 12 entrevistas	125
ANEXO A - Termo de Autorização da Instituição de Ensino	126
ANEXO B – I – Atualização na plataforma Brasil	127
ANEXO B – II – Parecer do Comitê de ética	128
ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	130

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública vem passando por uma série de reformas no modo que conduz os serviços e desde os anos 90 vigora no Brasil o modelo da Administração Pública Gerencial em contraponto ao modelo Burocrático (PEREIRA, 1996). Estas reformas visam à eficiência, a qual passou a ser contemplada entre os Princípios Constitucionais da Administração Pública, a partir da emenda constitucional 19 de 1998 (LENZA, 2011).

O Princípio da Eficiência procura obter o melhor uso possível dos recursos disponíveis, entre eles as pessoas, buscando a produtividade e atender ao cliente/cidadão. O Trabalho em Equipe (TE), neste sentido, é difundido como um dos melhores meios de produzir resultados satisfatórios com pessoas (BOHN, 2014).

O TE consiste na união de pessoas para realização dos objetivos organizacionais e tem como características fundamentais as habilidades complementares, a responsabilidade compartilhada, o trabalho comum e o comprometimento com os objetivos coletivos (MOSCOVICI, 2004). O TE apresenta, além da realização destes objetivos, várias formas de resultados, como qualidade do trabalho realizado, a satisfação dos membros com o trabalho, eficiência e eficácia, inovação e criatividade e aprendizagem aos membros (MAXIMIANO, 2011). Em equipe, as pessoas têm condições de interagir, de aplicar, de compartilhar e de receber conhecimentos multidisciplinares, para resolver problemas que isoladamente não seriam capazes, o que proporciona novos conhecimentos (SENGE 2014; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Sob o ponto de vista do Desenvolvimento Humano (DH), o TE é pautado na emancipação das pessoas nas organizações, em concorrência com as lógicas técnicas e práticas. Hoje se entende o homem das organizações como “*homo complexo*”, com necessidades múltiplas, desejos de autodesenvolvimento, de realização, de autonomia de pensamento, sendo o trabalho o sentido da sua existência (DURANTE; TEIXEIRA, 2008). Ele está em consonância com as áreas social e psicológica, no conjunto interdisciplinar dos estudos de DH (DESSEN; GUEDEA, 2005).

Porém, em sentido contrário, existem estudos que indicam problemas com a realização do TE. Senge (2014) demonstra esse fenômeno, apontando dificuldades no TE e no aprendizado em equipe. Entre suas indicações estão a falta de domínio entre discussão e diálogo, rotinas defensivas, conflitos e a falta da prática de trabalhar e aprender em equipe. Segundo Zanelli (2013), o TE apresenta bloqueios como falta tempo, desconfianças interpessoais, centralização e competição. Isto causa conflitos interpessoais, os quais geram

falta de comunicação, descomprometimento, chegando a afetar desde a diretoria até a relação com clientes. Segundo Moscovici (1994), nem todas as equipes conseguem alcançar produtividade e bons resultados, pois há diferenças entre a capacidade de trabalhar em equipe e alcançar resultados.

Neste sentido, Weber e Grisci (2013) acreditam que o TE é uma forma de contenção, em que grupos domesticados, instrumentais, formados por prescrição da gerência, assumem um fardo que os sobrecarregam, tendo uma recompensa simbólica e quando não realizam suas metas sofrem recriminação e cobrança mútuas, forçando a competição entre as pessoas, quais somente participam por medo de demissão e se veem inibidas em sua liberdade de expressão e sentimentos. Esta situação cria um ambiente de falsa harmonia, o que abala a saúde mental dos trabalhadores. No mesmo sentido, Sennett (2009) afirma que o TE, entre outras formas de trabalho flexível, corrói o caráter dos trabalhadores no novo capitalismo.

Esta contraposição de visões sobre o TE, sugere quão importante é conhecer o significado do TE para os indivíduos que o realizam na prática. Para isto, foi utilizada a teoria das Representações Sociais (RS), a qual procura entender o significado dado a um objeto social para um grupo social determinado. O estudo destas RS é um caminho possível para descobrir as causas dos comportamentos humanos que podem dificultar ou facilitar o TE nas organizações.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), o TE é formado por diversas comissões para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. O estudo das RS sobre o TE é válido para investigar os significados desta forma de trabalho para os Servidores que participam destas comissões. Estes significados são úteis para entender comportamentos, relações, resultados e suas causas frente à estrutura organizacional e à formação destas comissões.

1.1 Problema

O estudo será realizado em um *campus* do IFSP, localizado na região do Vale do Paraíba, a qual é uma das 37 unidades existentes em todo o Estado. O IFSP representa no Estado de São Paulo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), a qual possui ainda outras 38 representações em todos os Estados do País.

O IF se trata de uma autarquia pertencente à União e assim como toda a Administração Pública deve obedecer aos Princípios da Administração Pública, entre eles o da Eficiência. Este princípio torna necessário ao serviço público obter resultados,

produtividade e atender ao cidadão/cliente, seguindo assim ao modelo Gerencial da Administração. Com este modelo, o setor público tem buscado se modernizar utilizando formas de trabalho da administração privada, entre eles o uso do TE para alcançar resultados.

Com este objetivo, o *campus* tem utilizado constantemente comissões para a formação de equipes. Para estas comissões, os Servidores são nomeados em portarias institucionais e tem dever legal de realizar as atividades inerentes a elas, além de manter as atribuições de seus próprios cargos.

Assim, visto que os Servidores têm contato com o TE e pouco se sabe o que, propriamente, isto representa (significa) para eles, se questiona: Quais são as RS sobre o TE para os Servidores de um *campus* do Instituto Federal?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as Representações Sociais sobre Trabalho em Equipe para Servidores de um *campus* do Instituto Federal de São Paulo.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar o perfil social, acadêmico e profissional dos participantes da pesquisa;
2. Descrever o Trabalho em Equipe e seus resultados por meio de documentos institucionais;
3. Verificar como os Servidores identificam o Trabalho em Equipe na Instituição;
4. Analisar as Representações Sociais sobre o Trabalho em Equipe para Servidores submetidos a esta forma de trabalho.

1.3 Delimitação do Estudo

Os Institutos Federais (IFs) são distribuídos em 38 IFs em todos os Estados do Brasil, os quais possuem uma estrutura com diversos *campi* distribuídos em centenas de municípios. Eles oferecem cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos técnicos,

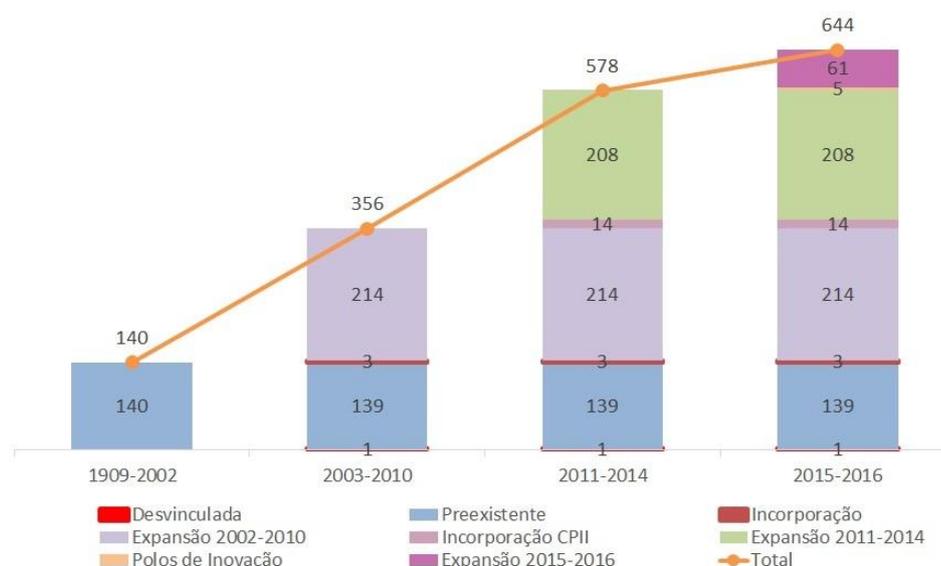
cursos superiores de tecnologia, licenciaturas, especialização, mestrado e doutorado. Eles fazem parte da Rede Federal de ensino, que além do IF conta ainda com dois Centros Federais de Educação Tecnológica, 25 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades, o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica. Neste sentido se destaca o §1º do Art. 2º da lei 11.892 de 2008:

Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais (BRASIL, 2008).

A Rede Federal vivenciou a maior expansão de sua história, sendo que de 1909 a 2002 foram construídas 140 escolas técnicas no país. Entre 2003 e 2016, o Ministério da Educação concretizou a construção de mais de 500 novas unidades referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 *campi* em funcionamento (Figura 1) atendendo a 568 municípios (Figura 2).

Figura 1. Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Em unidades.



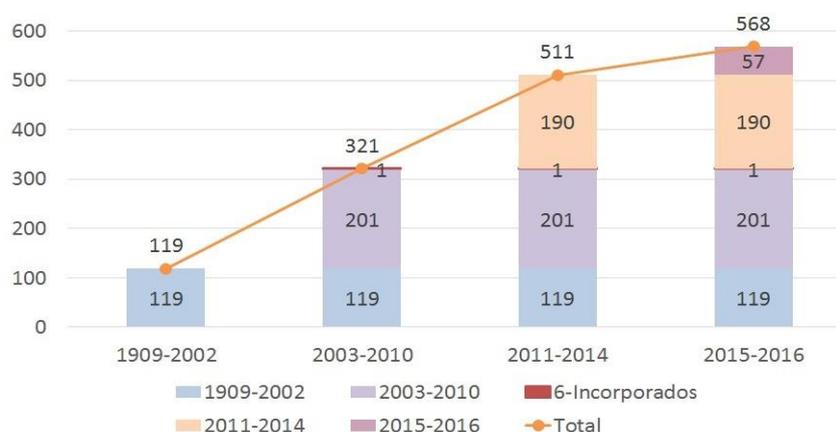
Legenda: CPII – Colégio Pedro II

Fonte: Rede Federal - <http://redefederal.mec.gov.br/>

A história do IFSP teve início em 1909, com a própria história do ensino profissional no Brasil. O ato inicial foi assinatura de Nilo Peçanha, o Decreto nº 7.566, de 23 de

setembro, qual criou as Escolas de Aprendizes Artífices, em várias capitais do Brasil, voltadas para o ensino industrial e a qualificação da mão de obra. Iniciou suas atividades no dia 24 de fevereiro de 1910. Desde a sua criação, a instituição passou por diversas transformações, tendo se consagrado como Escola Técnica Federal de São Paulo – ETFSP. A partir de decreto do Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 18 de janeiro de 1999, transforma-se em Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo – CEFET-SP. Em 29 de dezembro de 2008, é transformado em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, pela Lei nº 11.892.

Figura 2. Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Municípios atendidos.



Fonte: Rede Federal - <http://redefederal.mec.gov.br/>

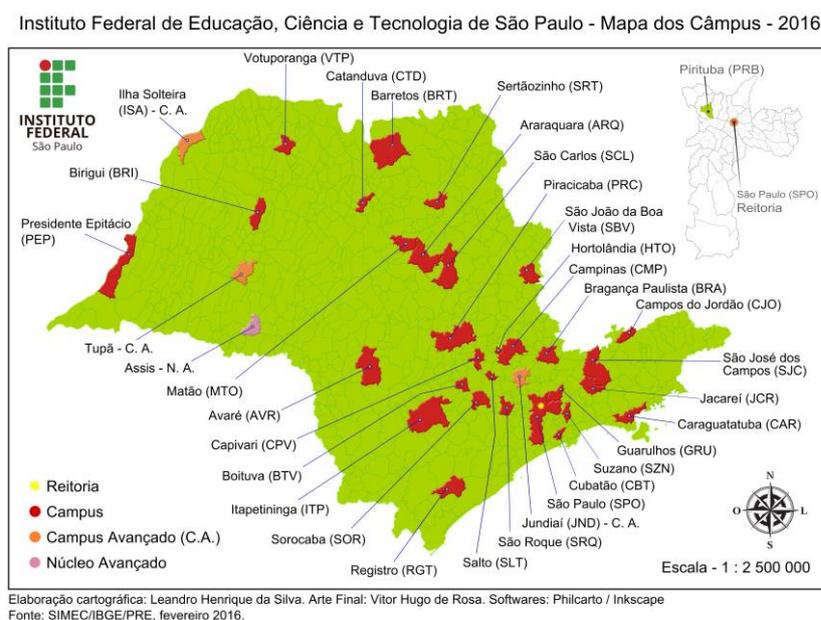
O IFSP é uma autarquia federal que oferece ensino público gratuito. Desde 2008, passou a ter relevância de universidade, destacando-se pela autonomia, passou a destinar 50% das vagas para os cursos técnicos e, no mínimo, 20% das vagas para os cursos de licenciatura, sobretudo nas áreas de Ciências e Matemática. Complementarmente, oferece cursos de formação inicial e continuada, tecnologias, engenharias e pós-graduação.

A estrutura do IFSP se compõe de 37 *campi*, distribuídos em diversas regiões do estado de São Paulo e possuem aproximadamente 24 mil alunos matriculados e mais quatro mil alunos nos 19 polos de educação à distância distribuídos pelo estado de São Paulo. Apresenta-se a Figura 3, com o mapa de distribuição dos *campi* no estado de São Paulo.

A presente pesquisa foi realizada em um *campus* do IFSP, localizado num município da Região do Vale do Paraíba. Criado em 2006, o *campus* oferece cursos técnicos, ensino médio integrado, licenciatura, superior em tecnologia e especialização, nas áreas de gestão, informática, construção civil, matemática, física e recursos naturais. É uma instituição capaz

de sistematizar e produzir conhecimentos que respondam às exigências de seu entorno, desafiadas pela função de preparar recursos humanos qualificados e competentes para intervirem no desenvolvimento social e econômico e no mercado de trabalho da região. Constitui-se num centro regional de estudos agregando as cidades da região.

Figura 3. Mapa com distribuição dos *campi* do Instituto Federal de São Paulo



Fonte: Instituto Federal de São Paulo - <http://www.ifsp.edu.br/>

O *campus* possuía, no fim de 2015, 105 Servidores públicos, com 3 perfis diferentes de cargos, sendo: 33 Técnicos administrativos (TA), 54 Docentes, e 18 Detentores de funções Gratificadas (FG), sendo que destes 8 são TA em FG e 10 são Docentes em FG.

Como Servidores públicos de uma instituição federal, são detentores de cargos efetivos, obedecem ao regime jurídico único da Lei 8.112 de 1990 e ao que prescreve a Constituição Federal de 1988. As atribuições dos cargos são definidas em atos normativos do IFSP. Existem também alguns Servidores temporários e substitutos no *campus*, que obedecem a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, porém não participaram do estudo.

São Servidores Públicos, para Melo (2007), todos que mantêm vínculo profissional com as entidades governamentais de caráter não eventual e com vínculo de dependência. Para o Art. 2º da lei 8.112 de 1990, “[...] servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”, sendo que cargo público, conforme o Art. 3º da mesma lei, é “[...] o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990).

Exatamente por serem Servidores públicos, carregam consigo determinadas condições e benefícios, se destacando as seguintes: A aprovação prévia em concurso público (CF, Art. 37, II; Lei 8.112, Art. 10); Obter estabilidade após três anos de efetivo exercício (CF, Art. 41); Como estáveis só perdem o cargo por: I - por sentença judicial transitada em julgado; II - por processo administrativo, III – por avaliação periódica de desempenho (CF, Art. 41, § 1º; Lei 8.112, Art. 22), ou ainda se a despesa com pessoal exceder os limites estabelecidos e a determinadas condições (CF, Art. 169, §3º, § 4º) (BRASIL, 1990; 1988).

Os Servidores ainda têm vários deveres e proibições, conforme a Lei 8112 de 1990. Entre os deveres destacam-se: I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; e IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando ilegais (Ar. 116). Já as proibições, destaca-se a de exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho (Art. 117, XVIII) (BRASIL, 1990).

Os cargos de Servidores do IFSP, além da legislação citada, possuem atos normativos que definem suas atribuições. No caso dos docentes, devem seguir a Resolução 112 de 7 de outubro de 2014, a qual prescreve que suas atividades são compostas pelo somatório das horas dedicadas e distribuídas em: I. Atividades de Ensino; II. Atividades de Pesquisa e Inovação; III. Atividades de Extensão; IV. Atividades de Administração e Representação; e V. Atividades de Formação Continuada (Art. 2º) (IFSP, 2014).

Os docentes são investidos nos cargos como professores do Ensino Básico Técnico e Tecnológico – EBTT e por área de conhecimento, sendo que no *campus* existem as áreas de Gestão, Construção civil, Informática, Licenciatura, Núcleo comum e Recursos naturais.

No caso dos Servidores detentores de FG, a Constituição Federal prescreve que as funções de confiança destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (Art. 37, V) e a Lei 8112 de 1990 descreve que será deferido retribuição pelo exercício dessas funções (Art. 61, I; Art. 62) (BRASIL, 1990; 1988).

Desta forma, os detentores de FG do IFSP recebem uma gratificação extra aos salários do cargo de docente ou TA para assumirem as responsabilidades de direção, gerência e coordenação. Portanto, exercem o comando da instituição. Cada uma das 18 FGs possuem normas específicas com suas atribuições, elas podem ser somadas ou não às atribuições dos cargos que originariamente foram investidos no serviço público.

Os TA são investidos como Técnicos Administrativos em Educação – TAE, os quais são cargos de suporte as atividades técnicas, administrativas, educacionais e de atendimento ao público na instituição. Para os cargos de TA, há normas específicas com as atribuições

para cada um dos diversos cargos. O *campus* em estudo possui os seguintes cargos TA: Técnicos de tecnologia da informação, Técnicos em laboratório, Assistentes em administração, Auxiliares em administração, Administradores, Contadores, Técnicos em contabilidade, Assistentes de alunos, Técnicos em assuntos educacionais, Pedagogos, Psicólogos, Assistentes sociais, Interpretes de libras e Bibliotecários.

Além das atribuições do cargo, o trabalho destes Servidores inclui a participação em comissões. As comissões são uma forma de arranjo de trabalho temporário ou permanente onde um grupo de profissionais se encarrega de determinado assunto, assumindo a responsabilidade por ele¹. O *campus* as utiliza constantemente como forma de resolver problemas e realizar objetivos, emitir pareceres, como, por exemplo, eleições institucionais, eventos, avaliações, tomada de decisões, realização de projetos, entre outras demandas. As comissões contam a com a participação de Servidores de todos os setores da instituição. Portanto, a principal forma de executar o TE na instituição é por comissões.

Desta forma, para concretização dos objetivos da pesquisa, fizeram parte deste estudo os Servidores Docentes, TA e em FG que foram nomeados para comissões de um *campus* do IFSP na região do Vale do Paraíba, conforme portarias publicadas no ano de 2015.

1.4 Relevância e Justificativa do Estudo

O estudo do TE na Administração Pública é relevante na medida em que esta forma de trabalho pode concretizar o Princípio da Eficiência, objetivada pela Reforma do Estado e pelo modelo Gerencial da Administração Pública. Desta forma, pode aumentar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação do cidadão. (PEREIRA, 1996).

O Princípio da Eficiência é descrito no artigo 37 da Constituição Federal, “A Administração Pública [...] obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (**grifos nossos**). Neste sentido, Lenza (2011) descreve que na iniciativa privada se busca a excelência e a efetividade. Na Administração Pública não poderia ser diferente e se fixou o Princípio da Eficiência. Deve-se ter produtividade, conseguir os resultados, ter mecanismos de incentivo aos Servidores e controle de desempenho, assim como estrutura para concretizá-lo. Para Silva (2006, p. 342), este princípio “[...] consiste na organização racional dos meios e recursos humanos,

¹ Ver uso do termo em dicionário Aurélio. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/comissoes>>. Acesso em: 28 May. 2017

materiais e institucionais para a prestação de serviços públicos de qualidade em condições econômicas e de igualdade dos consumidores”.

No mercado de trabalho e no modelo gerencial da Administração Pública, o TE é difundido e valorizado como uma forma moderna de obter esta eficiência, como requisito para o sucesso profissional e como meio para se alcançar diversos resultados organizacionais.

Além disso, o TE tem relação direta com o DH, uma vez que está associado à emancipação das pessoas nas organizações, a qual promove um ambiente de liberdade de escolha, onde as pessoas tenham criatividade, sejam produtivas e compartilhem conhecimentos. Segundo Moscovici (2004), o TE transforma as organizações em um sistema que inclui novos valores, inclusive o objetivo de ser um espaço de DH.

Portanto, contribui com o DH, uma vez que pode: proporcionar uma melhoria organizacional e aos Servidores, aumentar a satisfação com trabalho e tornar mais eficiente os serviços públicos ao cidadão, especialmente educação, que é um direito social constitucionalmente garantido.

A relevância do tema pode ainda ser verificada, pois o *campus* em estudo publicou no ano de 2015, 11 portarias que criaram comissões, a qual, como dito na delimitação do estudo, é a forma que o *campus* realiza o TE e este modo de trabalho é utilizado desde a sua criação no ano de 2006.

Desta forma, o que justifica o presente estudo é a importância do TE para obter eficiência, qualidade e resultados almejados pela reforma do Estado, o fato de o *campus* o utilizar constantemente e pouco se saber sobre o verdadeiro significado atribuído pelos Servidores submetidos a esta condição. As RS sobre o TE podem trazer conhecimentos sobre estes significados de sua utilização para o grupo social de Servidores desta instituição.

A pesquisa é relevante também do ponto de vista interdisciplinar, pois utiliza a teoria das RS, própria da Psicologia Social, para estudar um problema de Administração, especificamente de Administração Pública.

1.5 Organização do Trabalho

Este relatório é dividido em cinco capítulos: Capítulo 1 – Introdução; Capítulo 2 – Revisão da Literatura; Capítulo 3 – Método; Capítulo 4 – Resultados e Discussão; e Capítulo 5 – Considerações Finais.

A introdução do trabalho, capítulo 1, apresenta informações iniciais sobre o tema, visando clarear ao leitor os assuntos a serem tratados. Em seguida, são apresentados o problema e os objetivos de pesquisa. Após isso, é desenvolvida a delimitação do estudo para caracterizar a instituição, os Servidores e o objeto em estudo. E, por fim, é descrita a relevância e justificativa da pesquisa.

A revisão da literatura, capítulo 2, possui cinco seções: 2.1. Panorama de Pesquisas; 2.2. Trabalho em Equipe; 2.3. Representações Sociais; 2.4. A construção do TE como objeto de RS; e 2.5. Resultados de estudos anteriores e o TE como RS.

No Panorama de pesquisas, seção 2.1, apresenta-se uma pesquisa realizada em diversas plataformas de periódicos científicos, utilizando descritores de interesse do objeto em estudo. Com esta pesquisa, realiza-se a seleção e a apresentação de trabalhos anteriores com o fim de comparações e contribuições a presente pesquisa.

Sobre o TE, seção 2.2, apresenta-se sua teoria, com as principais definições, vantagens, sua relação com DH e as suas dificuldades. Sobre as RS, seção 2.3, apresenta-se a sua teoria, seus conceitos, a diferença com ideologia e suas funções. Além disso, é explicado o conceito de identidade e grupo social e por fim, o conceito de objeto social com os processos de objetivação e ancoragem e as condições para emergência das RS.

Completando a revisão da literatura, a seção 2.4, aborda como TE na instituição foi construído como um objeto social de RS; e a seção 2.5, aborda os resultados de estudos anteriores e avalia se o TE apresentado nestes estudos é um objeto de RS.

No Método, capítulo 3, é explicado o método aplicado, apresentando o tipo de pesquisa, a população e amostra, os instrumentos utilizados e os procedimentos para levantamento, tratamento e análise de dados.

Os Resultados e Discussão, capítulo 4, possuem quatro seções: 4.1. Caracterização dos participantes da pesquisa – Apresenta o perfil social, acadêmico e profissional dos servidores; 4.2. Descrição do TE e seus resultados por meio de documentos institucionais – apresenta como esta forma de trabalho está situada em diversas peças documentais; 4.3. Como os Servidores identificam o TE na instituição – demonstra como os servidores percebem elementos do TE em contextos do trabalho departamental e das comissões; e 4.4. As RS do TE para os Servidores – demonstra as categorias de RS do TE e análise de conteúdo destas categorias, evidenciando os discursos dos entrevistados e a discussão à luz do TE e da Teoria das RS.

Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais, respondendo aos objetivos propostos, sugestões, contribuições e o fechamento do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Panorama de pesquisas

O panorama de pesquisas, de certa forma, se assemelha a pesquisa denominada “estado da arte”, as quais se referem às pesquisas de caráter bibliográfico que tem como objetivo conhecer, descrever, discutir e compreender a produção acadêmica e científica sobre uma temática específica que o pesquisador se propõe a investigar. Esse mapeamento da literatura é a primeira etapa para se iniciar um estudo científico e têm como fontes documentais os bancos de dados dispostos na internet que permitem que se tenha acesso às dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos, comunicações em anais de congressos e de seminário, e complementar a isso se tem as publicações editoriais (CAMPANÁRIO; SANTOS, 2011; FERREIRA, 2002). Elas também são reconhecidas por realizarem uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que busca investigar.

Porém, este panorama difere do “estado da arte”, por não ter o objetivo de conhecer toda produção científica de certa temática e sim de buscar informações de um campo de estudo específico, avaliando os trabalhos que apresentarem contribuições diretas ao que se pretende investigar.

O panorama de pesquisas foi realizado junto ao portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), na plataforma da Scientific Electronic Library Online (SCIELO), na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) no dia 30/01/2016. Os descritores, plataformas, período de recorte e os resultados estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Panorama de pesquisas por descritores, período e plataformas.

Descritores	Período	SCIELO	CAPES	BVS	BDTD
Representações sociais e Servidores	2001-2016	2	1	5	12
Representação social e Ensino	2001-2016	4	5	6	9
Representações sociais e Ensino	2001-2016	23	26	58	113
Representação social e Equipe	2001-2016	1	1	2	3
Representações sociais e Equipe	2001-2016	5	6	22	7

Fonte: Próprio autor.

No quadro 1, observam-se as quantidades de trabalhos a partir dos descritores relacionados entre si ou com outros elementos que interessam a esta pesquisa. Como critério temporal foi utilizado um período de 15 anos, ou seja, entre 2001 e 2016.

A relação entre os descritores “Representações sociais” e “Servidores”, foi encontrada entre 1 e 12 estudos nas plataformas pesquisadas. Nas relações entre “RS”, no singular e no plural, e “Ensino”, houve maior incidência de trabalhos encontrados, com a quantidade entre 4 e 113 estudos nas plataformas. E nos que relacionaram “RS”, no singular e no plural, e “Equipe” a quantidade de trabalhos variou entre 1 e 22 estudos.

As pesquisas que relacionaram os termos “RS” e “Equipe”, apesar de não serem as de maior quantidade, foram as mais significativas à pesquisa, uma vez que nelas se encontraram os trabalhos que contribuíram diretamente para esta pesquisa e seguiram para leitura detalhada. Ainda foi tentado relacionar os três descritores em conjunto, ou seja, “RS”, “Servidores” e “Ensino”, porém tal pesquisa apresentou resultado nulo. Destaca-se, de forma incidental, que nas plataformas pesquisadas o descritor “RS” no plural apresentou maior quantidade de estudos do que no singular, indicando que o plural é mais usual.

O critério de seleção dos estudos foi por similaridade entre objetivo geral da presente pesquisa e o objetivo geral dos trabalhos encontrados. Desta forma, foram selecionados sete trabalhos para leitura aprofundada. Estes estudos são apresentados no Quadro 2, conjuntamente à quantidade de citações e o *qualis* da revista científica, a qual publicou o artigo ou a avaliação do programa de pós-graduação da dissertação.

A apresentação do número de citações, *qualis* da revista e a nota do programa de pós-graduação visa demonstrar o impacto do trabalho no meio acadêmico, porém isto não pode ser critério de seleção, uma vez que o uso do critério de objetivos gerais semelhantes apresentou somente estes sete trabalhos nas plataformas pesquisadas.

Os estudos apresentaram uma variedade de públicos, sendo eles professores, profissionais da área de saúde e militares. Foram utilizadas duas abordagens de estudo das RS, a estrutural e a processual. E apresentaram uma variedade de métodos, incluindo as formas de coleta, análise de dados e uso de *softwares*.

Além destas informações e as do Quadro 2, segue uma breve apresentação relacionando pontos importantes e contribuições dos trabalhos selecionados:

Foi verificado nos estudos de Santos, Mourão e Naiff (2014) e Herkenhoff (2008) a utilização da abordagem estrutural das RS, desenvolvida por Jean Claude Abric. Esta abordagem estuda as RS por meio de dois sistemas: núcleo central e periférico. Isto deve ser levado em consideração, uma vez que a presente pesquisa não utilizou esta abordagem e

sim a abordagem processual de Denise Jodelet e Serge Moscovici, o que pode levar a diferentes avaliações do mesmo fato.

Quadro 2 – Trabalhos selecionados para leitura aprofundada.

Título. Autor, ano	Critério: Objetivo Geral	Citado	Qualis
Representações sociais acerca do trabalho em Equipe. SANTOS; MOURÃO; NAIFF, 2014	Identificar representações sociais acerca do trabalho em equipe em universidades no Rio de Janeiro.	5	B2
Trabalho Multiprofissional: representações em um serviço público de saúde municipal. OTENIO; NAKAMA; LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2008	Conhecer as representações Sociais dos profissionais de saúde sobre o trabalho multiprofissional no Serviço Público de Saúde no município de Bandeirantes, Paraná.	9	A2
Representação social do trabalho em equipe na atenção à mulher sob a ótica da enfermeira. REIS; ANDRADE, 2008	Conhecer a representação social das enfermeiras sobre o trabalho em equipe na assistência à mulher na rede básica.	6	B2
As representações dos técnicos e auxiliares de enfermagem acerca do trabalho em equipe na Unidade de terapia intensiva. SHIMIZU; CIAMPONE, 2004	Explicitar e analisar as representações dos técnicos e auxiliares de enfermagem acerca do trabalho em equipe em UTI.	51	A2
Trabalho em equipe: representações sociais de profissionais do PSF. LEITE ; VELOSO, 2008	Analisar das representações sociais de profissionais do Programa Saúde da Família de Campina Grande-PB sobre o trabalho em equipe.	24	B2
Representação social do trabalho em equipe no programa de internação domiciliar e suas repercussões no cuidado integral. PONTE, 2011 (Dissertação)	Analisar as representações sociais sobre o trabalho em equipe dos profissionais de saúde de um programa de internação domiciliar e dos cuidadores acompanhado pelo mesmo.	N/A	4
Práticas e representações sociais do trabalho em equipe na Marinha do Brasil. HERKENHOFF, 2008 (Dissertação)	Investigar as representações sociais do trabalho em equipe na Marinha do Brasil.	N/A	5

Legenda: N/A – Não aplicável.

Fonte: Próprio autor. *Qualis* e nota – Plataforma Capes.

Quanto ao público pesquisado, no estudo de Santos, Mourão e Naiff (2014) participaram professores de universidades públicas e privadas da cidade do Rio de Janeiro-RJ; no estudo de Otenio et al. (2008), profissionais de saúde do município de Bandeirantes, Paraná; no de Reis e Andrade (2008), Enfermeiras da região sul do Mato Grosso do Sul; no estudo de Shimizu e Ciampone (2004), técnicos e auxiliares de enfermagem das UTIs de Clínica Médica, Clínica Cirúrgica e Pediátrica do Hospital Universitário da Universidade de

São Paulo; estudo de Leite e Veloso (2008), profissionais de duas unidades de Saúde da família de Campina Grande – PB; estudo de Ponte (2011), profissionais de Saúde de um programa de internação domiciliar e dos cuidadores na cidade de Marília, São Paulo; e, por fim, no estudo de Herkenhoff (2008), militares dos círculos de Suboficiais e Sargentos, de Oficiais Intermediários e Subalternos e de Oficiais Superiores, oriundos da Força de Superfície e da Força de Submarinos que estavam servindo embarcados em navios ou submarinos, sediados no Rio de Janeiro.

De modo geral, verifica-se que há semelhança em cinco destes estudos, pois os grupos participantes são Servidores Públicos e da área de saúde (OTENIO et al, 2008; REIS; ANDRADE, 2008; SHIMIZU; CIAMPONE, 2004; LEITE ;VELOSO, 2008; PONTE, 2011). Já no estudo de Santos, Mourão e Naiff (2014), o público de docentes de universidades públicas e privadas, sendo desta forma, semelhante com um dos três subgrupos da presente pesquisa. Já o estudo de Herkenhoff (2008), com militares da Marinha do Brasil os quais, apesar das diferenças no regime de trabalho, também são Servidores públicos.

Quanto ao método, como coleta de dados, o estudo de Santos, Mourão e Naiff (2014) foram aplicados questionários a 134 participantes, com a técnica de evocação livre a partir do termo indutor “trabalho em equipe” e a realização de 14 entrevistas para aprofundamento das respostas; Já no estudo de Otenio et al. (2008), foram entrevistados 44 profissionais, sendo realizadas 4 questões abertas; No estudo de Reis e Andrade (2008), foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas; Em Shimizu e Ciampone (2004) foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 4 técnicos e 12 auxiliares de enfermagem; no estudo de Leite e Veloso (2008), foram realizadas 24 entrevistas semiestruturadas e observação participante; no estudo de Ponte (2011), foram utilizadas as técnicas observação participante e entrevistas semiestruturadas com 13 profissionais da Equipe Interdisciplinar de Internação Domiciliar e com 10 cuidadores; e no estudo de Herkenhoff (2008), inicialmente, realizou-se a técnica de grupo focal em 3 grupos formados por 6 participantes cada, com estes dados foi construído um questionário com perguntas abertas e fechadas e evocação livre, com o termo indutor “trabalho em equipe”, o qual posteriormente foi aplicado a 139 militares.

Verifica-se que os estudos que utilizaram entrevistas semiestruturadas se caracterizaram como pesquisa qualitativa (OTENIO et al, 2008; REIS; ANDRADE, 2008; SHIMIZU; CIAMPONE, 2004; LEITE ;VELOSO, 2008; PONTE, 2011). Adicionalmente, Leite e Veloso (2008) e Ponte (2011), utilizaram a técnica de observação participante.

Na parte qualitativa de suas pesquisas, Santos, Mourão e Naiff (2014) utilizaram entrevistas para aprofundamento das respostas dadas nos questionários e na pesquisa de Herkenhoff (2008) foi utilizada a técnica de grupo focal para construção do questionário. Já na parte quantitativa, ambas adotaram questionários com a técnica de evocação livre do termo TE e ainda em Herkenhoff (2008) foram acrescentadas questões fechadas e abertas.

Observa-se nos estudos que utilizaram a abordagem estrutural, a adoção de questionários com evocação livre, visando descobrir os núcleos centrais e periféricos de RS. Já nos que adotaram a abordagem processual das RS, como na presente pesquisa, observa-se a utilização métodos qualitativos e entrevistas semiestruturadas.

Ainda no método, quanto à análise dos dados, no estudo de Santos, Mourão e Naiff (2014), foi feita com apoio do software EVOC² para as evocações e análise temática das entrevistas; no estudo de Otenio et al. (2008), utilizou-se como base a Teoria das RS e para o processamento dos dados utilizou-se a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo, por meio da qual se construíram os discursos-sínteses com auxílio do programa Qualiquantisoft³; no estudo de Reis e Andrade (2008), foi utilizada a Teoria das RS e analisadas através do Discurso do Sujeito Coletivo; no estudo de Shimizu e Ciampone (2004), foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, na modalidade de análise temática; no estudo de Leite e Veloso (2008), utilizou-se análise de conteúdo temática; no estudo de Ponte (2011), para sistematização dos dados aplicou-se o *software ALCESTE*⁴ e a análise de conteúdo por categorias ocorreu sob a luz da Teoria das Representações Sociais; e por fim no estudo de Herkenhoff (2008), nos grupos focais a análise foi qualitativa para formular perguntas para o questionário, na evocação livre utilizou-se software EVOC, no questionário e nas perguntas fechadas foram submetidas a um tratamento estatístico descritivo e nas respostas às perguntas abertas foram submetidas a um processo de categorização nos moldes de uma análise de conteúdo temática e, logo após, sofreram tratamento estatístico descritivo.

Observa-se que na análise dos dados há uma diversidade de métodos. Nos estudos, Reis e Andrade (2008) e Ponte (2011), foram utilizados como referência à luz da Teoria das

² O Evoc é um programa de informática, elaborado por Pierre Verges e outros colaboradores, que possui vários sub-programas que permitem a emissão de dados estatísticos para uma posterior análise de evocações pela verificação das frequências das palavras evocadas. FONTE: EVOC. Conjunto de programas que permitem a análise de evocações, versão 5: manual. provence, 2002. Apostila.

³ Software de apoio a pesquisas qualiquantitativas, com base na teoria DSC - Discurso do Sujeito Coletivo. FONTE: <http://www.spi-net.com.br/html/software.html>

⁴ ALCESTE é um software de análise de dados textuais ou a estatística textual é a metodologia que visa descobrir a informação essencial de um texto. Essa metodologia, em forte crescimento, encontra aplicações em todas as áreas onde se lida com sequências de texto com o objetivo de extrair o significado. FONTE: <http://www.alcestesoftware.com.br/manuais/alceste-manual.pdf>

RS para interpretar os dados. Nos estudos Santos, Mourão e Naiff (2014), Shimizu e Ciampone (2004), Leite e Veloso (2008), Ponte (2011) e Herkenhoff (2008), foram utilizadas as técnicas de análise por categorias e nos estudos de Otenio et al. (2008) e de Reis e Andrade (2008), a técnica Discurso do Sujeito Coletivo. Quanto aos *softwares* para tratamento de dados da evocação livre utilizou-se o EVOC nos estudos Santos, Mourão e Naiff (2014) e Herkenhoff (2008); o Qualiquantisoft no estudo de Otenio et al. (2008), para construção dos discursos-sínteses na técnica do Discurso do Sujeito Coletivo; o ALCESTE, no estudo de Ponte (2011), para sistematização dos dados para análise de conteúdo por categorias; e por fim, os estudos Reis e Andrade (2008), Shimizu e Ciampone (2004) e Leite e Veloso (2008), não utilizaram o auxílio de *softwares*. Resumidamente, observa-se que 5 dos estudos utilizaram análise de conteúdo por categorias, 2 analisaram a luz da Teoria das RS e foram utilizadas uma variedade de *softwares*, ou dispensado o uso, conforme o método.

Nestes estudos, houve uma variedade de resultados, eles serão apresentados na seção 2.5, onde serão tratados conjuntamente com a construção do TE como objeto de RS, seção 2.4, subsidiados por novos elementos teóricos das RS, os quais serão vistos na seção 2.3.

Nas próximas seções, serão apresentadas as referências teóricas do TE e das RS, que fundamentam a pesquisa.

2.2 Trabalho em Equipe

O TE é vital para o sucesso coletivo, permite às organizações obter, além do alcance dos objetivos organizacionais, diversos resultados como qualidade dos produtos e das relações humanas, satisfação e aprendizagem para a organização e as pessoas, assim como inovação e criatividade. É considerado vantajoso adquirir, manter e desenvolver a habilidade de trabalhar em equipe (MAXIMIANO, 2011; 1993).

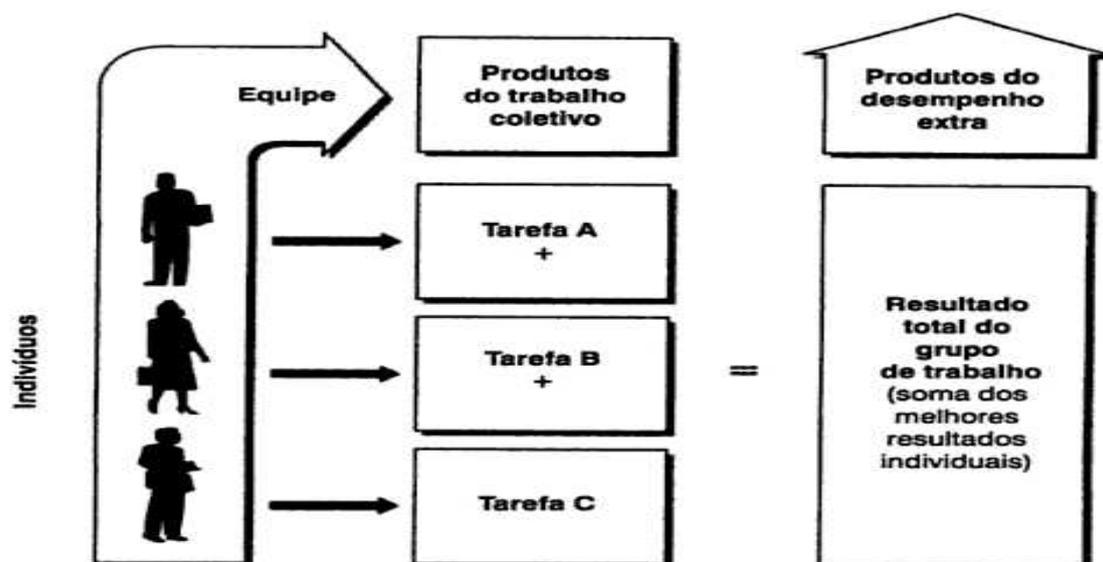
Para Moraes (2007), a formação de equipes é uma prática que busca aproximar as pessoas na organização, visa à consolidação das pessoas na organização e a construção de times, assim fortalecendo a relação entre profissionais para apresentarem desempenho superior. Esta inter-relação humana promove afeto, compreensão e comunicação. Segundo Wolff, Cabral e Lourenço (2013), as equipes possuem uma diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências, numa integração que permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e resultados esperados, promovendo rendimento e melhorando a satisfação de seus integrantes. Ela utiliza a sabedoria coletiva, com sua capacidade de dar conta dos resultados a partir das interações entre seus membros.

Esta forma de trabalho exige múltiplas habilidades, capacidade de julgamento e experiências diversas. Acredita-se que superem o desempenho de pessoas que atuam sozinhas ou em meio a agrupamentos organizacionais, fomentando habilidades múltiplas, experiências diversificadas e trabalhos complexos (KATZENBACH; SMITH, 2001).

O TE se tornou popular nas empresas privadas e vem apresentando resultados positivos em muitos casos. No serviço público, surgiu como uma das propostas de modernização dos serviços e atender ao Princípio da Eficiência almejada pelo modelo da Administração Pública Gerencial e Reforma do Estado em contraposição ao modelo Burocrático da Administração, conforme a emenda constitucional 19 de 1998 (LENZA, 2011; SILVA 2006).

A busca por usar o potencial humano com eficiência, principalmente o conhecimento como o elemento essencial para a competitividade das organizações, fez com que o TE passasse a ser adotado em grande escala em contraposição ao trabalho departamental, fragmentado, especializado, individual e desumano (SENGE,2014; MOSCOVICI, 2004; KATZENBACH; SMITH, 2001; MAXIMIANO,1993). Para Maximiano (1993), isso fez surgir um novo modelo de organização, integrando trabalho operacional e a autogestão. Para ilustrar a diferença entre equipe e trabalho individual apresenta-se a Figura 4.

Figura 4 – Trabalho em equipe e individual



FONTE: KATZENBACH; SMITH (2001).

A Figura 4 demonstra que os indivíduos quando realizam as tarefas de forma isolada obtém no máximo a soma dos resultados individuais. O TE obtém, além desta soma, desempenho extra como produto do trabalho coletivo, o qual é maior que a simples soma das

produções e que não pode ser encontrado em nenhum dos indivíduos isoladamente. Este desempenho é chamado sinergia (CHIAVENATO, 2003; KATZENBACH; SMITH, 2001).

As equipes também se diferenciam de grupos. Grupos de trabalho são profissionais que realizam um trabalho conjuntamente, porém seus objetivos, responsabilidades e resultados são individuais (KATZENBACH; SMITH, 2001). Já as Equipes são grupos que têm objetivos claros e comuns e está engajado em alcançá-los de forma qualificada e compartilhada. Esta diferenciação não é fácil de perceber na prática, pois toda equipe é visualmente um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe (MOSCOVICI, 2004).

Nas equipes as habilidades devem ser complementares e possibilitar alcançar resultados, os objetivos devem ser compartilhados e determinar seu propósito e direção. A comunicação entre seus membros deve ser verdadeira, opiniões divergentes estimuladas, deve-se ter grande confiança para assumir riscos. A equipe investe constantemente em seu próprio crescimento, dá atenção a sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento, numa dinâmica de avaliação e de resolução de conflitos, desta forma, respeito, mente aberta e cooperação entre os membros são elevados. (MOSCOVICI, 2004).

Para os grupos se transformarem em equipes, devem passar por “um processo de autoexame e avaliação contínua, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação” (MOSCOVICI, 2004, p. 5). Para Katzenbach e Smith (2001), de grupos para equipes o trabalho coletivo passa por cinco fases de uma curva de desempenho: 1) Pseudo-equipes; 2) Grupos de trabalho; 3) Equipe potencial; 4) Equipe real; e 5) Equipes de alto desempenho.

Nas pseudo-equipes, o grupo produz menos que os indivíduos isoladamente; Nos grupos de trabalho, conforme visto acima, seus objetivos e resultados são individuais; As equipes potenciais possuem todas as características das equipes, porém seus objetivos e resultados são externos.

Já as equipes reais, são o modelo clássico de formação de equipes, se assemelhando completamente com os conceitos tradicionais de equipes. Elas são formadas por um grupo de pessoas com habilidades complementares igualmente comprometidas com um objetivo, metas e uma abordagem de trabalho comum, pelos quais todos os integrantes se considerarão mutuamente responsáveis. Em suma, as equipes reais possuem habilidades complementares e objetivos comuns (KATZENBACH; SMITH, 2001). Nesta pesquisa, este conceito é adotado como referência para definição de equipes.

Por fim, nas equipes de alto desempenho, além todas as características das equipes reais com o alcance de objetivos e interesses coletivos, os membros estão profundamente comprometidos com crescimento pessoal e o sucesso de cada um. Superam o desempenho das demais equipes e vão além das expectativas, porém é raro se alcançar este estágio. (KATZENBACH; SMITH, 2001). Estas equipes apresentam como principais características participação, responsabilidade, clareza dos objetivos, interação, flexibilidade, foco, criatividade e rapidez (CHIAVENATO, 2003). Já Maximiano (2011) complementa com a coesão, organização e comunicação, quais formam uma sinergia que proporciona um desempenho superior.

Além das equipes de alto desempenho, entre as principais teorias do TE estão as: equipes interdisciplinares ou multiprofissionais e o desenvolvimento de equipes.

As equipes interdisciplinares ou multiprofissionais surgiram do fato de que as pessoas com conhecimentos e funções iguais não representam uma equipe, assim para que haja riqueza, diversidade e troca de conhecimentos em uma equipe, se faz necessária uma formação interdisciplinar e ou interdepartamental com profissionais diferentes. Essa formação proporciona soluções mais completas para os problemas e amplitude de visões sobre o objeto de trabalho, as decisões a serem tomadas e os resultados alcançados. Isto permite que as pessoas assimilem conhecimentos novos e façam a integração do seu próprio conhecimento e o trabalho a ser realizado (MOSCOVICI, 2004).

Já o desenvolvimento de equipes é um programa atividades de educação permanente, o qual compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. Este programa promove diversas análises da eficiência e do funcionamento do grupo pelo próprio grupo e pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivações, posturas e comportamentos. Segundo sua teoria, as equipes podem não obter resultados ou entrar em conflito, justamente pela má integração das habilidades dos membros da equipe ou que não foram corretamente desenvolvidas. (MOSCOVICI, 2004).

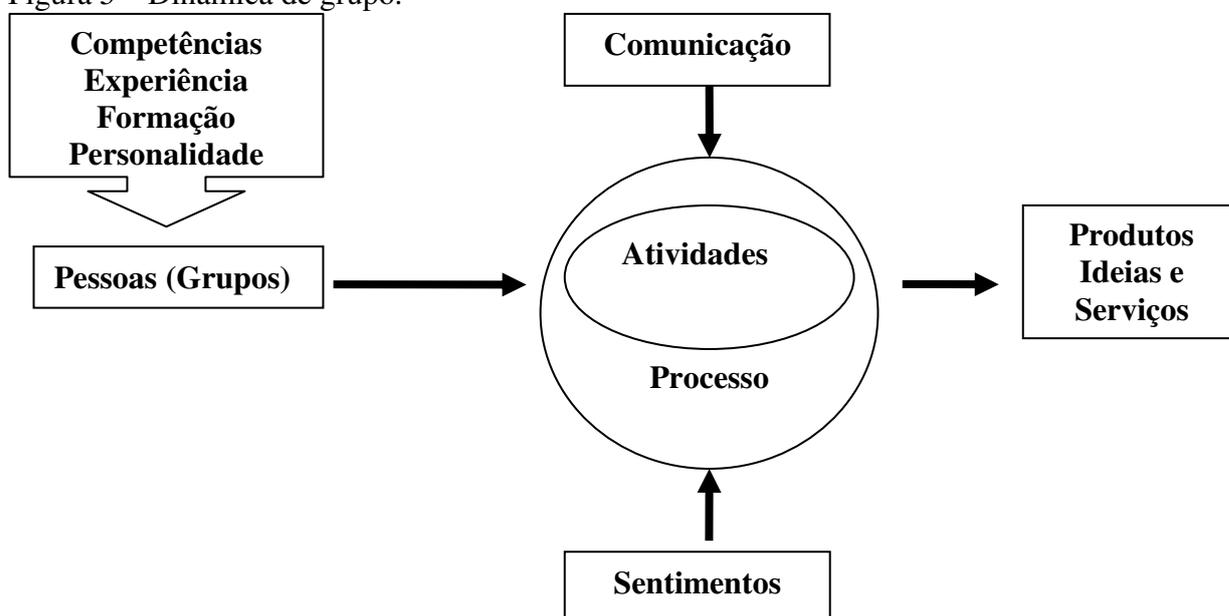
No mesmo sentido, segundo Maximiano (1993), o desenvolvimento de equipes é o processo de transformar um conjunto de pessoas com necessidades, experiências e competências distintas em uma unidade de trabalho integrada e eficaz. Desta forma, suas energias unem-se para realizar os objetivos da equipe. A importância das equipes é visível para as organizações, para tanto é necessário saber desenvolvê-las, neste sentido o autor explica que:

O processo de desenvolvimento de equipes tem como objetivo de criar, manter e renovar num grupo de indivíduos que devem trabalhar juntos um certo número de atributos, que lhes permitam alcançar seus objetivos *como grupo*. Esse objetivo principal compreende uma série de objetivos específicos:

- Aprimorar a capacidade coletiva de resolução dos problemas que afetam o desempenho do grupo.
 - Tornar o grupo consciente de sua dinâmica, e da direção que está seguindo.
 - Tornar cada indivíduo mais capaz de entender seu papel, suas contribuições e suas responsabilidades em relação ao grupo.
 - Facilitar o esclarecimento da missão do grupo - sua finalidade e seu papel no contexto da dinâmica global da organização e do ambiente.
 - Incrementar a comunicação a respeito de assuntos que afetam a eficiência do grupo.
 - Permitir maior colaboração e sentido de interdependência entre os membros do grupo.
 - Aumentar a capacidade de trabalhar com outros grupos da organização.
- (MAXIMIANO, 1993, p. 56)

O processo de desenvolvimento de equipes, como de equipes de alto desempenho e interdisciplinares podem ser verificados unicamente nas relações da dinâmica de grupo. Para ilustrar a esta dinâmica apresenta-se a Figura 5.

Figura 5 – Dinâmica de grupo.



FONTE: MAXIMIANO (2011)

Conforme Maximiano (2011), a dinâmica de grupo é o estudo do processo de relacionamento das pessoas em atividades de grupo ou equipe. Na Figura 5, pode ser observado que ela incorpora uma série de características prévias das pessoas que as formam, tais como competências, formação, experiências e personalidades, quais são levadas ao contexto onde elas se reúnem e ocorrem atividades. Existe um processo onde cada ato,

sentimento e comunicação influencia o grupo, o qual deve ser administrado, resolvido, amenizado ou incentivado para que a equipe produza os resultados que se espera como produtos, ideias e serviços. Estas relações procuram tornar essa relação eficiente e eficaz, proporcionando resultados em e no grupo, almejando o alto desempenho.

Visto os conceitos e teorias do TE, se apresenta o conhecimento como um dos principais resultados que uma equipe pode produzir. Ele fomenta o alto desempenho das equipes e sua diversidade é a vantagem das equipes interdisciplinares. O desenvolvimento de equipes e a dinâmica de grupos não se realizariam com eficiência e eficácia sem o conhecimento. Assim, o TE tem sobre o trabalho individualizado a vantagem de um conhecimento maior. Aplicar, disseminar, compartilhar e produzir conhecimento é maior em equipes (SENGE, 2014).

O processo de TE, principalmente orientado para o ambiente externo da organização, promove a formação de profissionais em seu próprio ambiente organizacional, gerando inclusive o processo de DH. Para Senge (2014), a resposta aos desafios do mercado competitivo e em permanente transformação, está em uma nova e sistêmica forma de pensamento, a qual envolve múltiplas visões de mundo e educação permanente, no qual o ser humano é promovido para obter desenvolvimento pessoal e profissional. Para Oliveira (2012), as organizações necessitam de equipes multidisciplinares que compartilhem acertos e erros e tenham um olhar interdisciplinar sobre um mesmo problema. Esse processo favorece o autodesenvolvimento e o aperfeiçoamento contínuo.

O trabalho e o TE são produtores de aprendizagens, as quais permitem liberdade de escolha. O trabalho possui relação com o DH, um alimenta o outro e ambos se favorecem, tornam os conteúdos significantes e a experiências permitem a integração de conhecimentos, que formam a identidade pessoal, profissional e social dos trabalhadores. (DURANTE; TEIXEIRA, 2008). Hoje se entende o homem das organizações como “*homo complexo*”, o qual possui necessidades múltiplas, desejos de autodesenvolvimento, realização, autonomia de pensamento, sendo o trabalho apenas um dos sentidos de sua existência (CHIAVENATO, 2003).

O DH, segundo Dessen e Guedea (2005), refere-se ao conjunto de estudos interdisciplinares que englobam as áreas social, psicológica e biocomportamentais. Nesta perspectiva, o TE se relaciona com as áreas sociais e psicológicas e, desta forma, o DH também ocorre nas organizações e no ambiente de trabalho.

Segundo Relatório de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (2001, p. 9), nestes locais deve haver a “[...] criação de um

ambiente no qual as pessoas possam desenvolver seu pleno potencial e levar vidas produtivas e criativas”. Este ambiente deve dar liberdade para as pessoas, através da eliminação de privações de escolhas e oportunidades para que possam exercer a condição de agentes de desenvolvimento.

Existem diferentes formas de como pessoas foram e são vistas nas organizações, segundo Chiavenato (2004; 2003), na era industrial, com as teorias da Administração Científica, Clássica e Burocrática, abordavam métodos mecanicistas, onde as pessoas eram vistas como recursos para serem utilizadas na indústria. A partir das teorias das Relações Humanas e Comportamentais, com a era da informação, com uma visão orgânica das organizações, passou-se a perceber as pessoas como elemento de sucesso qual introduz inteligência e racionalidade nos negócios. Essa mudança, fez com que se passasse falar em Gestão de Pessoas, de Talentos ao invés de Recursos Humanos, agora vistos como parceiros e colaboradores do negócio. Esta mudança causou insatisfação com as abordagens tradicionais das organizações, a qual promoveu o crescimento dos estudos sobre as pessoas, sendo admitida a importância de elas participarem e de trabalharem em grupos (DURANTE; TEIXEIRA, 2008).

Neste sentido, são presentes na sociedade e nas organizações três lógicas: técnica, prática e emancipatória. Contudo, a Administração desenvolveu apenas a lógica técnica e, em alguns momentos, incorporou parte da lógica prática. Atualmente, com os avanços das ciências humanas, a sociedade do conhecimento e o reconhecimento do ser humano como ser integral e o único possuidor desta capacidade, tem sido adotada uma visão que promova a sua emancipação. O TE está focado na visão emancipadora do trabalho, a qual visa o fim de sofrimentos inúteis provocados por determinadas práticas sociais e pode evitar que a lógica técnica imponha-se, sem críticas, como novas formas de dominação. Assim, a visão emancipadora das pessoas se faz necessária no interior das organizações (DURANTE; TEIXEIRA, 2008).

Moscovici (2004) afirma que as equipes são agentes que causam mudança cultural nas organizações, não por abandonar as lógicas técnica e prática, mas por aumento de valores e objetivos para desenvolvimento integral do ser humano, que incluem ações concretas da organização para criar espaços de DH. O TE permite o desenvolvimento de responsabilidade coletiva e independência, gerando emancipação por meio de mudanças de hábitos que dificultavam a autonomia. Estas explicitações levam a crer na preocupação com a emancipação do ser humano no organizacional, no reconhecimento da importância do

trabalho na vida das pessoas e na necessidade de as organizações promoverem a atualização do potencial humano em seu interior (DURANTE; TEIXEIRA, 2008).

Porém, contrariando esta visão otimista e de bons resultados, existem diversas críticas ao TE. Weber e Grisci (2013) apontam que o TE seria uma forma de contenção, onde por prescrição da gerência são formados grupos domesticados e instrumentais, os quais assumem um sobrecarga de trabalho, com recompensas simbólicas. Quando estas equipes não realizam suas metas, passam a sofrer recriminações e cobranças mútuas, forçando a competição entre as pessoas, as quais só participam por medo de demissão e se veem inibidas em sua liberdade de expressão e de sentimentos. Assim, o ambiente de trabalho passa a ter uma falsa harmonia, o que acaba por abalar a saúde mental dos trabalhadores.

Segundo Zanelli (2013), o TE possui bloqueios como falta de tempo, desconfianças interpessoais, centralização e competição. Além disso, os conflitos interpessoais permeiam estes processos grupais em muitos aspectos, e estão associados às indefinições de objetivos, as políticas e critérios de liderança. Estes conflitos proporcionam diversos desgastes como falta de comunicação, de comprometimento, chegando a afetar desde a diretoria até a relação com clientes, sendo uma das verdadeiras causas do absenteísmo, queda na qualidade dos serviços ou produtos, acidentes de trabalho, entre outras dificuldades.

Nestas condições, o TE não proporciona produtividade. Segundo Moscovici (1994), nem todas as equipes conseguem operacionalizar métodos eficazes de gestão e alcançar produtividade e bons resultados, pois existe uma diferença importante entre a capacidade de trabalhar em equipe e a capacidade de alcançar resultados.

Apesar de realmente os conflitos causarem dificuldades ao TE, Senge (2014) considera que evitá-los é uma rotina defensiva, pois os conflitos podem estimular a aprendizagem, se as equipes aprenderem a liberar a energia contida nestas situações. Grandes ideias e visões sempre causam conflitos, o que não se pode perder é o diálogo.

Com base no que foi dito, pode ser observado à contraposição de duas realidades do TE, uma com as vantagens e outra com as dificuldades ao realizá-lo. Isto demonstra, o quão amplas podem ser as RS das pessoas para este modo de trabalho, ou seja, podem perceber ou viver o lado bom ou ruim do TE.

Considerando as vantagens, as críticas e os conflitos do TE, apresenta-se na próxima sessão a teoria das RS como forma de analisar e entender os significados sobre um objeto social para um determinado grupo social. Estas representações podem fornecer informações psicossociais sobre como as pessoas avaliam e se relacionam com o TE.

2.3 Representações Sociais

A Teoria das representações sociais é própria da psicologia social, esta teoria tem em Serge Moscovici seu criador, no ano 1961. Apesar de Moscovici não pretender defini-la, Jodelet (2001) observou que era consenso no meio de estudos das RS, tê-la como uma forma de saber ou conhecimento prático, o qual liga um sujeito social a um objeto social. Para ela, esta forma de conhecimento é socialmente elaborada e compartilhada, construindo uma realidade comum a um conjunto social. Sendo assim, um conhecimento ingênuo, do senso comum e natural.

Moscovici (1978) contribui caracterizando-a como uma forma de conhecimento que pode ser considerado “profano”, quando comparado ao “sagrado” conhecimento científico, mas que influencia a própria ciência, sendo socialmente praticado e comunicado através de imagens e linguagens utilizadas pelos sujeitos na vida social. As RS são “[...] uma forma de conhecimento particular da nossa sociedade e irreduzível a qualquer outra” (MOSCOVICI, 1978, p. 46).

A comunicação entre os membros de uma comunidade permite a compreensão de uma ordem que os oriente sobre contexto social, material e ideativo (CHAMON 2005; SAGER 2002; SPINK 1993). Ela é essencial às RS, pois é por meio dela que são compartilhadas e se tornam forma de conhecimento aos sujeitos e aos grupos. Para Moscovici (1978) as RS são ampliadas, compartilhadas por uma forma de “contágio” entre os sujeitos pela comunicação, conversas, assim criando uma realidade falada. Para ele:

As representações sociais são entidades quase tangíveis. Elas circulam, cruzam-se e se cristalizam incessantemente através de uma fala, um gesto, um encontro, em nosso universo cotidiano. A maioria das relações sociais estabelecidas, os objetos produzidos, as comunicações trocadas, delas estão impregnadas (MOSCOVICI, 1978, p. 41).

Como forma de conhecimento, as RS não podem ser confundidas com ideologia, pois este é um conhecimento que pertence a um universo “reificado”, o qual circula nas ciências, é institucionalizado, teorizado e academicizado. Ela possui objetividade, rigor lógico e metodológico, ou seja, algo já relativamente determinado. Já as RS, correspondem às atividades do senso comum e às práticas interativas do dia a dia, sendo partilhadas entre os pertencentes àquele grupo e estão mais abertas à discussão e mudam de grupo para grupo, desta maneira, partem do universo “consensual” dos grupos sociais (SAWAIA, 1995).

Todavia, Jodelet (2015) afirma que as RS e a ideologia podem proporcionar um encontro de saberes do senso comum e científico, pois o senso comum dos sujeitos, sobre si mesmos e sua realidade, sua prática e o que significa para eles, os tornam seus próprios especialistas. O reconhecimento destas RS torna o conhecimento científico mais atento ao modo como as pessoas, os grupos e a sociedade conhecem na prática o objeto.

Para Sager (2002), as RS procuram compreender os significados que o homem confere às ações e aos objetos sociais. Estes significados estão intimamente relacionados ao ambiente, sentimentos e ao que eles nos sugerem fazer ou não. Para Jodelet (2011) eles permitem conhecer o universo simbólico, encontrar processos de sentido, significação e ressignificação da realidade social e reintroduz na análise social o sujeito e o pensamento. O estudo das RS permite apreender grandes tendências da vida social, o espírito de um tempo e como elas repercutem na experiência subjetiva dos atores.

Outra particularidade é a relação entre as RS e as práticas sociais, pois as representações têm influência sobre as práticas, e estas, em retorno, moldam ou reconstróem as representações. A prática social parece operar como motor de uma dinâmica representacional, no sentido de fazer evoluir as representações, à medida que essa prática se desenvolve (CHAMON, s/d).

Destacam-se, no estudo das RS, as suas funções ao sujeito social. Para Mocovici (1978), as RS contribuem para o processo de formação de condutas e orientação das comunicações sociais. Segundo Abric (1994 apud CHAMON, s/d), elas são as seguintes:

1. Função de saber – compreendem e explicam a realidade;
2. Função identitária – situam os indivíduos e os grupos no campo social;
3. Função de orientação – guiam comportamentos e as práticas por meio de três fatores, sendo: a) Finalidade da situação, em que determinam os tipos de relações pertinentes nas situações onde existe uma tarefa a ser cumprida; b) Antecipação e de espera, em que precedem a interação e a orienta; e c) Prescrição de comportamento, em que indicam a natureza das regras e das ligações sociais; e
4. Função de Justificação – justificam a *posteriori* as tomadas de posição, comportamentos e condutas numa situação ou em relação a seus parceiros.

Para compreender as RS, dois elementos são essenciais: sujeito social e o objeto social. Para Guareschi e Roso (2014), o objeto e o sujeito não ficam isolados, possuem na verdade uma relação triangular interdependente entre sujeito-outro-objeto, a qual é capaz de

explicar e sistematizar os processos de interação. Assim, o sujeito ao representar o objeto irá realizá-lo por meio de outras pessoas que fazem parte do grupo social com o qual interage. Esta relação triangular se apresenta como um conceito útil para entender o social.

O sujeito social pertence a um grupo e isto tem uma relação direta com o conceito de identidade, pois o sujeito que representa se identifica como pertencente àquele grupo e terá as representações sobre o objeto influenciadas por ele, formando sua própria identidade social e pessoal (MOSCOVICI, 1978). Ser de um grupo, para Jodelet (2011, p. 25), “[...] é estar na práxis por meio da qual se produz um sujeito transformado mais do que um produto conformado”.

Grupo, na visão psicossocial, é um conjunto de pessoas que possuem as seguintes características: filiação, interação, objetivos compartilhados e normatização. Entre os elementos importantes para seu entendimento estão: o status do grupo, o qual seria a avaliação do grupo em relação a outros grupos, onde os sujeitos procurarão participar de grupos com um status maior; o status no grupo, onde os sujeitos procurarão ocupar um lugar de destaque no próprio grupo que pertencem; e ainda a coesão do grupo, formada pelo desejo de permanecer no grupo, por mútua admiração, fortes laços e interações positivas, a qual é fortalecida por normas, objetivos e tarefas claras. Quanto mais os coesos, maiores serão o respeito a normas do grupo, a produtividade e o desempenho.

Os grupos são classificados como: Primários, os quais se formam espontaneamente, por vínculos emocionais, por valores, como amizade e família. Ou secundários, os quais se formam de maneira formal, não voluntariamente, com relação impessoal, como os que se formam por questões profissionais (MICHENER; DELAMATER; MYERS, 2005).

Já o objeto social, para Jodelet (2001, p. 5), “[...] pode ser tanto uma pessoa, uma coisa, um evento material, psíquico ou social, um fenômeno natural, uma ideia, uma teoria etc.; pode ser tanto real quanto imaginário ou mítico”. A autora prossegue, afirmando que não existe RS sem objeto. A representação do sujeito molda e toma o lugar do objeto simbolicamente, ou seja, a representação ganha vida objetivada fora do objeto. Para Moscovici (1978, p. 65), a representação “[...] é uma forma do conhecimento por meio da qual aquele que conhece se substitui no que ele conhece”. Assim, o objeto é necessário à representação e a quem representa, sendo que estas representações substituem o objeto, dando a ele significado objetivo a realidade do sujeito.

Para entender como um objeto passa a ser representado, se destacam os processos de ancoragem e objetivação. Estes processos ocorrem de forma simultânea, sem hierarquia e de forma interdependente. A ancoragem consiste na integração cognitiva de um objeto estranho

que esta sendo representado a um sistema de pensamento social pré-existente. Assim, o objeto necessita de outro objeto semelhante, já objetivado, para que possa ser ancorado. A objetivação, por sua vez, torna o objeto subjetivo e abstrato em concreto, quase tangível através de ações e palavras. Aqui, o objeto passa a ter representação própria e cristalizada. As pessoas já possuem sentimentos, atitudes, crenças sobre este objeto. Desta forma, o objeto tem significado próprio para o grupo, os sujeitos já o vê na sua prática cotidiana sendo para ele familiar e real (MOSCOVICI, 2015; SAGER, 2002; SPINK, 1993).

Porém, nem todo objeto tem RS para determinado grupo. Para Chamon (2005), a simples emissão de opiniões sobre o objeto não significa que haja representação, o que se necessita é que o objeto de fato esse grupo tenha um vínculo, compromisso social, algum significado, conflito ou identificação para o grupo. Para Sá (1998), não faz sentido tentar estudar a representação de um objeto social se o grupo selecionado não possuir esta representação. Desta forma, deve-se verificar qual a relação que o grupo tem com o objeto.

Neste sentido, para que seja verificada a emergência de uma RS sobre determinado objeto, Moscovici (1978) aponta a existência de três condições necessárias, sendo:

1. A dispersão da informação – existe um conhecimento sobre o objeto, mas não suficiente ou distante para ser definitivo, ou mesmo uma fonte única e completa. Falta clareza de informação sobre o objeto, forçando o uso do senso-comum;
2. Focalização – os sujeitos reduzem e focalizam alguns aspectos do objeto, os integrando a seu universo conceitual e ignoram outros aspectos estranhos; e
3. Pressão à Inferência – as pessoas se posicionam ou tem que se posicionar sobre o objeto, devido sua importância, mas não possuem informações suficientes sobre ele e assim buscam referências em objetos semelhantes e no senso-comum.

Na próxima subseção, será apresentada a construção do TE como objeto de RS. Nela será avaliada a teorias das RS com a realidade que eles tem com o TE.

2.4 A construção do Trabalho em Equipe objeto de Representação Social.

Partindo da premissa de que não faz sentido estudar uma RS inexistente para um grupo social (SÁ, 1998) e procurando demonstrar qual a relação que os servidores possuem o TE na instituição, a presente seção dedica-se a verificar previamente se o objeto TE é uma RS para os Servidores da instituição.

Primeiramente, é importante salientar que o TE possui um universo “reificado” nas ciências, em especial na Administração e Psicologia, o qual foi mostrado na revisão da literatura. Mas, também, possui um universo “consensual” do grupo, o qual toma a forma de RS e se orienta pelo senso comum dos seus membros (SAWAIA, 1995). Neste sentido, observa-se que os Servidores em sua maioria, apesar de alguns terem formação que abrange a área de gestão, não fazem parte do meio científico específico do TE, as formações acadêmicas são diversificadas, não predominando algo que indique conhecimento ideológico sobre o tema.

Verifica-se, também, que TE na instituição ocorre especialmente por comissões, sendo esta a realidade de onde os servidores têm experiências, debates e compartilhamento da prática desta forma de trabalho, formando o universo “consensual” e o senso-comum do grupo sobre o TE, tomando, assim, a forma de conhecimento próprio das RS.

Para verificar se há um vínculo, conforme questionado por Chamon (2005), observa-se que o TE está presente em quase todas as organizações e na sociedade. Na instituição em estudo não é diferente, pois esta prática já existe a muitos anos, revestida com o nome de comissões, conselhos, comitês, núcleos, etc. Várias delas possuem as características de objetivo comum e formação multidisciplinar e, ainda, outro ponto que pode evidenciar a esta representação é que quase todos os Servidores já participaram de comissões e todos as conhecem. Este vínculo é, portanto, a transformação de um objeto num “[...] conjunto de relações dotadas de autonomia e de extensão de variáveis é a condição primeira para a constituição de uma representação social” (MOSCOVICI, 1978, p. 122).

Quanto às três condições para a gênese de uma RS, ou seja, dispersão da informação, focalização e pressão à inferência (MOSCOVICI, 1978). Verifica-se que na (1) dispersão da informação, que os Servidores podem ter algum conhecimento sobre o TE, uma vez que o executam em comissões, porém não são, propriamente, nomeados para TE e sim para comissões institucionais, havendo um distanciamento do objeto TE, causando certa confusão quanto ao que devem saber e fazer. Mas, mesmo ao tratarem especificamente sobre o TE não há informações suficientes, definitivas, completas, exceto no meio científico apropriado, o qual não é a realidade dos Servidores. Desta forma, as informações sobre ser interdisciplinar, ter alto-desempenho ou mesmo as condições de desenvolvimento de equipes parecem dispersas para estes Servidores. Esta dispersão provoca (2) focalização, o grupo valoriza algumas das características do trabalho em equipe, as quais são importantes para eles, principalmente as praticas em comissões e ignora outros pontos. Por fim, (3) a pressão à inferência, ocorre, pois os Servidores são obrigados a se posicionar sobre o objeto, uma

vez que são convidados ou participam de comissões, tendo que formar uma equipe, sem saber exatamente como fazer isso, ou de qualquer forma, sentem os resultados desse trabalho. Assim, buscam referências no seu senso-comum ou em objetos semelhantes como união de forças, cooperação ou mesmo objetivos em comum.

Na próxima seção, serão avaliados os resultados de estudos anteriores sobre RS do TE em comparação a elementos teóricos das RS, visando observar como o TE foi construído como objeto de RS em outros estudos.

2.5 Os resultados dos estudos anteriores e o Trabalho em Equipe como Representação Social

Na seção 2.1, foi apresentado o panorama de pesquisas das RS sobre o TE. Naquela seção foram verificados sete trabalhos, que tinham semelhança com o objetivo geral desta pesquisa, destacando-se as abordagens de estudo, o público pesquisado e os métodos aplicados.

Nesta seção, será dada continuidade a esta apresentação com os resultados destes estudos, os quais serão avaliados à luz dos elementos teóricos de RS, vistos na seção 2.3.

Desta maneira, os resultados no estudo de Santos, Mourão e Naiff (2014), apresentaram como possíveis núcleos centrais de representação “respeito, união e cooperação” e como núcleo periférico “objetivo comum”. E como segunda zona de periferia as palavras: compreensão, colaboração, paciência, resultado e amizade. Por ordem de importância para os sujeitos as palavras foram: Comunicação, companheirismo, parceria, organização, esperança, participação e comprometimento.

Ao avaliar o uso destas palavras, observam-se a presença do senso-comum e conseqüentemente as condições para gênese das RS, postuladas por Moscovici (1978): ocorrendo a dispersão da informação, ao se referirem a elementos que não são suficientes para explicar o objeto definitivamente; e também à focalização com a representação de objetivos comuns, ignorando-se outros elementos essenciais ao TE.

No estudo de Otenio et al. (2008), um total de 61% dos pesquisados representavam que o trabalho multiprofissional é uma equipe multiprofissional e para 18% é um TE. Observou-se o uso do senso comum para concepção de equipe, mas que não ocorria na realidade, pois os profissionais não compartilhavam conhecimentos, não havia interação, relacionamento interno dos profissionais e a inexistência de responsabilidade coletiva pelos

resultados do trabalho. Em verdade, ocorria um trabalho fragmentado, em forma de esteira, onde os pacientes passavam por cada um dos profissionais por vez.

Pode-se observar que há confusão sobre o que é TE, o que os fizeram usar o seu senso comum ao considerar que qualquer trabalho não individualizado é uma equipe, isso indica uma possível dispersão da informação e também pressão à inferência, pois não possuem informações suficientes sobre o objeto e se posicionam sobre ele.

No estudo de Reis e Andrade (2008), as enfermeiras disseram que trabalhavam em equipe, pois tudo que realizavam na organização, elas sentavam, discutiam e decidiam, elas iniciavam tudo, consideravam que somente o seu grupo era integrado, não ocorrendo o mesmo entre os médicos.

Porém, foi observado que o discurso e a realidade não se encontraram, uma vez que o TE não ocorria na prática, pois os profissionais não tinham o mesmo objetivo e trabalhavam de forma individualizada, havia um afastamento do médico e aproximação dos auxiliares, mas ainda deficiente, não havia discussão dos dados, qualidade dos serviços ou os rumos de um paciente. O próprio estilo de liderança baseava-se no controle e na tarefa, contrariando a própria lógica do TE.

Outro ponto destacado é que a capacitação profissional na área organizacional facilitava o trabalho em grupo e a falta dele era condição para desarticulação e disputa por poder e espaço, os quais causavam obstáculos ao TE, especialmente para os médicos.

Pode ser observado neste estudo semelhanças com o estudo de Otenio et al. (2008), uma vez que as enfermeiras acreditavam trabalhar em equipe, porém não era o que ocorria, demonstrando o uso do senso comum e a presença da dispersão da informação e da pressão à inferência, pois se posicionavam sobre o assunto sem terem conhecimentos adequados.

No estudo de Shimizu e Ciampone (2004), foi evidenciado que os técnicos e auxiliares de enfermagem mantinham interações conflituosas. Em suas atividades, sofriam uma forte pressão por salvar vidas e o uso de equipes servia para aumentar a rapidez dos serviços. Sobre a coordenação exercida pelas enfermeiras, os entrevistados destacaram o despreparo gerencial, postura centralizadora e autoritária e a falta de atenção aos sentimentos e necessidades dos profissionais. Os participantes representavam que todos tinham objetivos únicos, como realizar assistência de qualidade e salvar vidas, para isso, elas respeitavam à hierarquia e partilhavam conhecimento, mas viam que o modelo de trabalho não garantia a realização dos objetivos. Para elas, o TE era ter relação democrática, flexível, permitindo ultrapassar os limites das funções de cada um. Observou-se que no trabalho delas ocorria a figura do imaginário enganador, o qual afirmava que deveriam saber tudo, ou seja,

não possuírem dúvidas. Nas emergências, segundo elas, o TE funcionava muito bem, com cumplicidade e solidariedade, como uma força tarefa, o que se acabava ao fim da ação. Afirmavam que criavam vínculos e tinham uma contínua comunicação e aprendizagem. Entretanto, eles questionavam que era preciso liberdade para expor questões pessoais e cotidianas aos colegas e também redução de formalidades para satisfazerem necessidades do grupo de trabalho e dos sujeitos individualmente.

Este estudo chegou à conclusão que o TE significava união de esforços de todos para salvarem vidas, mas a forma como estava estruturado nas Unidades de Tratamento Intensivo (UTI) impedia a satisfação no trabalho e, desta forma, o grupo tendia a fechar-se em si mesmo, burocratizando-se. Para elas, era necessário ter maior interação sobre sentimentos de ansiedade, insatisfação, dor, insegurança e conflitos com pacientes, familiares, equipes e a instituição.

Observou-se que a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem pesquisados se aproxima do universo “reificado”, ou científico, conforme visto em Sawaia (1995). Pois, discutem temas como conflitos, objetivos únicos, participação democrática, superação dos limites (sinergia), comunicação contínua, aprendizagem e satisfação no trabalho. Portanto, este estudo não mostrou o uso de senso comum, não há dispersão da informação ou mesmo focalização. Isto pode ser consequência de trabalharem em emergência e pronto atendimento em uma UTI e isso proporciona uma prática real do TE, exatamente como afirma Senge (2014) ao tratar da necessidade da prática do TE, a qual levaria a evolução por aprendizagem e a aquisição de habilidades para trabalhar desta forma, ou mesmo as organizações em “Hipertexto”, a qual, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), utilizam duas estruturas, uma formal e outra em força tarefa, as quais se alternam conforme as necessidades. Observa-se que os profissionais de saúde utilizam muito as forças tarefas no TE realizado nas emergências. Assim, a visão ideal pode ter sido originada da prática contínua do TE pelo grupo pesquisado. Esta constatação nos mostra um possível caminho para alterar as representações que os Servidores tiverem sobre o TE, ou seja, pela sua prática ou mesmo pela adoção da organização em “hipertexto”.

No estudo de Leite e Veloso (2008), de modo geral, os profissionais de saúde representaram o TE como uma convivência compartilhada no mesmo espaço físico, numa abordagem multiprofissional, sem que fosse evidenciada a interdisciplinaridade. De modo mais específico, observou-se nos discursos que o TE é como “estar em família” em harmonia, mostrando a ancoragem desta forma de trabalho na família, representaram

também como “respeitar o colega” e como um “complemento” no sentido de apoiar, ajudar e substituir ao outro.

Com relação ao trabalho interdisciplinar, representaram como: “trabalhar com várias profissões”, “diálogo e troca de saberes”, “construção de um atendimento mais completo”, “integralidade do atendimento pela equipe” e desconhecimento ao usarem tautologias como “várias disciplinas”. Também representaram como “igualdade de capacidade”, apesar do contrassenso com habilidades diferentes que as equipes interdisciplinares deveriam ter. Destacaram que deveria haver “respeito ao espaço e opinião dos outros” e a presença de “conflitos” como, por exemplo, no caso dos Agentes comunitários de Saúde, que por sentirem que não eram ouvidos não se sentiam pertencentes à equipe.

As autoras concluíram que as representações do TE não se referem à realidade do grupo, pois na prática os trabalhos eram isolados ou em pares. Não foram feitas referências ao saber do grupo, sendo mais destacados e valorizados os conhecimentos formais e acadêmicos. O grande desafio neste grupo era romper com o paradigma do corporativismo, da estrutura verticalizada de poder e da fragmentação do conhecimento, pois o TE implicaria um trabalho coletivo, onde todos deveriam colocar seus conhecimentos, sentimentos e expectativas em função de um objetivo partilhado.

Desta forma, foi observado que algumas representações se aproximaram mais da teoria, conhecimento ideológico, como “diálogo, troca de saberes e experiências”, pois todos tinham limites que poderiam ser complementados por equipes interdisciplinares. Assim, utilizaram conhecimentos teóricos para definirem o TE e isso afastou a ideia do senso comum, porém como os profissionais tinham que se posicionar sobre o objeto se configurou a pressão à inferência e neste momento apresentaram a orientação do universo “reificado”, porém, para as autoras, os profissionais não praticavam o TE.

No estudo de Ponte (2011), foi verificado que as práticas de cuidados seguiam modelo médico-hegemônico, o qual ajudou a construir significações e cristalizações sobre o TE. Os profissionais da Equipe Interdisciplinar de Internação Domiciliar representaram o TE como um agrupamento de profissionais, pois se constituíam em um conjunto de categorias profissionais, atuando em um mesmo espaço, porém, cada um em sua área específica. Desta forma, o processo de trabalho fragmentado, as condutas e os comportamentos individualizados resultavam dessa representação.

Nesta representação ficou evidente a dispersão da informação e a focalização, pois usaram o senso comum de que equipe é um grupo e focalizaram nesse aspecto, porém, este grupo não compartilhava de uma tarefa comum e sim cada um em sua área, assim o trabalho

se tornava fragmentado. Por fim, houve pressão à inferência ao fazerem parte da equipe Interdisciplinar de Internação Domiciliar, sem terem conhecimentos do que era uma equipe.

No estudo de Herkenhoff (2008), a liderança foi o conteúdo central de RS, o que causou resistência em formar equipes mais autônomas, apesar de as condutas das lideranças estarem voltadas para incentivo de opiniões e valorização das participações dos integrantes da equipe. O Líder ficava responsável por conduzir a equipe ao objetivo, por manter o foco na tarefa, por desenvolver o comprometimento e manter seu pessoal motivado. A hierarquia também foi considerada como RS pelo grupo.

Foram reveladas diferentes RS entre Oficiais e Praças e também entre as Forças Operativas pesquisadas. Assim, os Oficiais representaram que o TE tinha como núcleo central a “liderança centralizada”, onde até havia distribuição de reponsabilidades e decisões, porém não retiravam de si a responsabilidade e a decisão final sobre as tarefas. Os Praças destacaram a importância do trabalho, pois existiam tarefas que favoreciam o TE. Os membros da Força de Submarinos consideraram que os riscos em suas atividades, treinamentos exaustivos e interdependência na realização de suas tarefas eram fatores que favoreciam o TE. Para alguns militares da Força de Superfície existiam diversas atividades que o TE era mais facilmente desenvolvido. Alguns deles salientaram que grupos muito grandes poderia influenciar negativamente a formação de equipes.

Na fase evocação livre e questionário, os conteúdos “liderança, cooperação e união” formaram os elementos centrais de representação do TE. Para os militares, o “líder” deveria conduzir a equipe e assumir decisões e responsabilidades pelas tarefas, porém, os “liderados” poderiam ter participações mais expressivas. Os temas “união e colaboração” foram avaliados a partir de valores típicos da organização militar como: companheirismo, camaradagem entre líder e subordinados, bem comum e o coletivismo. Estes valores foram considerados extremamente favoráveis à construção de equipes.

Nos resultados, ficou evidente a presença da dispersão da informação, uma vez que a representação do TE como “liderança, cooperação e união” advinham do senso comum. A focalização ficou evidente ao darem atenção especial à “liderança”, por sua importância e responsabilidade em conduzir a equipe e ser algo tradicional na estrutura militar hierárquica. Também focalizaram em “união e cooperação”, os quais eram elementos comuns no trabalho militar e que favoreciam o TE. A pressão à inferência sobre o TE é tradicional na Marinha, pois trabalho em equipe é natural para os militares, especialmente em determinadas atividades ariscadas ou importantes. Assim, tinham que se posicionar sobre o TE, mesmo sem terem conhecimentos suficientes sobre como realizá-lo.

Recapitulando, em todos os estudos os resultados foram bem diversificados. Alguns públicos consideraram que o trabalho que realizavam era em equipe, ou que ocorria em seu grupo e em outros não, porém muitas vezes este TE na realidade não ocorria (OTENIO et al., 2008; REIS; ANDRADE, 2008; LEITE; VELOSO, 2008); Nos estudos Reis e Andrade (2008) e Shimizu e Ciampone (2004), foi considerado que as capacitações profissionais na área organizacional e gerencial facilitavam o TE; Dos sete estudos, seis deles concluíram que a forma como era estruturada a instituição e organizado o trabalho influenciava o TE (OTENIO et al, 2008; REIS; ANDRADE, 2008; SHIMIZU; CIAMPONE, 2004; LEITE ;VELOSO, 2008; PONTE, 2011; HERKENHOFF, 2008); O estudo de Shimizu e Ciampone (2004), evidenciou que as variações nas condições de trabalho também influenciavam o funcionamento do TE; e nos estudos de Leite e Veloso (2008) e Herkenhoff (2008), os diferentes subgrupos apresentaram diferentes RS.

Por fim, na maior parte dos trabalhos, o TE foi considerado um objeto de RS para os público, uma vez que possuíam vínculo, o praticavam no dia-a-dia, usaram o senso comum para representá-lo e ocorreram as condições necessárias para a gênese das RS, ou seja, dispersão da informação, focalização e pressão à inferência (MOSCOVICI, 1978).

No próximo capítulo, visando atender ao objetivo de investigar as RS sobre o TE para os Servidores da instituição, será apresentado o método de pesquisa aplicado, evidenciando o tipo de pesquisa, população e amostra, instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados.

3 METODO

Para Gil (2008), método é o caminho para se chegar a determinado fim, o qual para ser científico deve utilizar procedimentos intelectuais e técnicos de modo a alcançar e verificar o conhecimento. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 83), “[...] não há ciência sem o emprego de métodos científicos.” Trata-se do “[...] conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” O método é aplicado à pesquisa desde o seu início com a definição de problema até a entrega do relatório final.

O caminho metodológico, “[...] se constitui por uma escolha a ser feita pelo pesquisador, devendo a mesma ser feita conscientemente, de maneiras a considerar os critérios da cientificidade e, sobretudo os prazos institucionais estabelecidos para a conclusão do estudo” (DIAS, 2013, p.105). Segundo Wagner (2013, p. 123), “[...] ao definir um procedimento para medir qualquer processo em ciências sociais, o pesquisador também define em que nível o fenômeno em questão será mapeado”.

Em ciências sociais há uma grande variedade de métodos, os quais são determinados pelo objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir. Porém, é necessário à escolha de um caminho adequado para pesquisa que se quer empreender (GIL, 2008). Segundo Sá (1998), o mesmo ocorre no estudo de RS, pois não há um método definido, devendo, entretanto, escolher formas coerentes para realizá-lo.

O caminho prático mais tradicional para execução de pesquisas em RS é dividido em: coleta de dados, por entrevistas semiestruturada e análise dos dados, por análise de conteúdo (SÁ, 1998). Para Moscovici (2015), a comunicação é a maneira como os indivíduos compartilham as RS, sendo as entrevistas pessoais a melhor forma de conhecê-los. Já a análise de conteúdo, permite o entendimento destas comunicações, que podem expressar as RS.

A presente pesquisa adotou exatamente o caminho de entrevistas semiestruturada e análise de conteúdo, visando coletar e analisar dados verbais dos sujeitos, com a adição de pesquisa documental para conhecer o contexto organizacional onde ocorrem estas RS.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa tem um caráter prático e ocorre por um “[...] processo formal e

sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2008, p.26). Lakatos e Marconi (2003) incluem que ela requer pensamento reflexivo para descobrir a realidade ou verdades parciais.

A pesquisa é necessária quando não há informações suficientes, ou em desordem, para responder ao problema. Concorrem a favor da pesquisa, os conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos e técnicas entre outros procedimentos científicos (GIL, 2002).

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa do problema.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses e analisar exemplos que estimulem a sua compreensão. Elas envolvem levantamento bibliográfico, documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008).

Já as pesquisas descritivas, segundo Gil (2008), descrevem características de determinada população, fenômeno ou mesmo grupos, onde estudam opiniões, atitudes e crenças e estudam também relações entre variáveis e a natureza dessas relações. Elas utilizam técnicas padronizadas de coleta de dados.

A abordagem qualitativa do problema considera a existência de relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzida em números, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa. Salienta-se que, apesar de os processos de tratamentos dos dados utilizarem números, a presente pesquisa não é classificada como quantitativa, uma vez que a coleta, interpretação e análise dos dados se pautaram em informações qualitativas. Desta forma, ela é classificada como pesquisa qualitativa.

3.2 População e amostra

Para Gil (2002, p.163), “População e amostra: envolve informações acerca do universo a ser estudado, da extensão da amostra e da maneira como será selecionada”. Para ele, quando a população ou universo a ser pesquisado é grande e se torna custoso trabalhar com o todo, pode-se adotar uma amostra representativa deste universo (GIL, 2008).

Em pesquisa social, a amostragem pode ser: probabilística e não probabilística. Esta última, não utiliza fundamentação matemática ou estatística e sim critérios a serem definidos pelo pesquisador. Um de seus tipos é por tipicidade ou intencional, que “[...] consiste em

selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população” (GIL, 2008, p. 94).

Para definir a quantidade de participantes da pesquisa, foi utilizada como critério de amostragem a saturação dos dados, a qual segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008) é operacionalmente definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados. Neste sentido, Guest, Bunce e Johnson (2006), ao examinarem experiências internacionais em varias disciplinas e ao cruzar relatos sobre saturação confiável em pesquisas qualitativas, concluíram que ela ocorre geralmente em até 12 entrevistas e que os elementos básicos aparecem até a 6ª entrevista. Recomendam assim no mínimo 6 e não se estender além de 12. Porém, é essencial que o pesquisador verifique por algum critério a ocorrência da saturação durante a coleta de dados.

Nesta pesquisa, partindo das informações contidas na delimitação do estudo, seção 1.3, e no quadro de Servidores, disponível no *site* do *campus*, foi verificada uma população total formada por 105 Servidores, com 3 subgrupos conforme os perfis dos cargos que ocupam: 33 TA, 54 Docentes e 18 em FG (10 Docentes e 8 TA). A Tabela 1 apresenta a distribuição destes Servidores, por subgrupos e por gênero.

Tabela 1. Distribuição dos Servidores por subgrupos e por gênero.

	DOCENTES	%	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	%	FUNÇÃO GRATIFICADA	%	TOTAL	%
FEMININO	20	37%	17	52%	8	44%	45	43%
MASCULINO	34	63%	16	48%	10	56%	60	57%
TOTAL	54		33		18		105	

Fonte: Próprio Autor

Como critério de inclusão e exclusão, foi adotada a seleção de Servidores nomeados como membros de comissões que:

- (1) Tivessem portarias publicadas no ano 2015, pois determinam os trabalhos de comissões da data de publicação em diante, considerando que a coleta de dados ocorreu em junho de 2016, assim estavam concluídas ou em funcionamento;
- (2) Tivessem objetivo(s) definido(s) na portaria e/ou legislação de criação da comissão; e
- (3) Tivessem tido a participação de pelo menos Servidores Docente e TA, com ou sem a presença de FG.

Estes requisitos se basearam na definição de equipe real por Katzenback e Smith (2001), as quais são possuem habilidades complementares (multiprofissionais) e objetivos comuns. Desta forma, foram encontradas 7 portarias de comissões que atendiam a todos os critérios, para as quais foram nomeados 37 Servidores diferentes, alguns com mais de uma nomeação.

A quantidade de participantes da pesquisa foi definida obedecendo ao critério saturação dos dados, sendo realizadas inicialmente 7 entrevistas, as quais foram comparadas com os dados composto das 6 anteriores, onde não foi verificada uma saturação segura dos dados (70%). Desta maneira, foram realizadas mais 5 entrevistas obtendo assim 12 entrevistas no total, as quais foram comparadas com os dados das 9 primeiras entrevistas, quando foi verificada uma redundância de 90% dos dados, sendo considerada uma saturação segura para suspender a coleta. A comparação contou com o auxílio software NVIVO®⁵, qual apresentou as frequências das vinte palavras mais utilizadas nas entrevistas.

Para a seleção dos participantes, foi utilizado o critério de amostra por tipicidade ou intencional, qual se deu por quantidade igual de Servidores pelo perfil dos cargos que possuíam. Desta forma, foram selecionados 4 TA, 4 Docentes e 4 em FG (2 docentes e 2 TA em FG). A ordem de seleção dos participantes foi decrescente pela quantidade de nomeações para comissões e, em caso de empate, por ordem alfabética dos nomes dos Servidores.

Na pesquisa documental, com o objetivo de descrever o TE e seus resultados na instituição, foi selecionada a totalidade de documentos que foram encontrados no *site* da instituição, os quais tratavam da organização do trabalho e das comissões. Desta forma, foram encontrados e selecionados 25 documentos no total e, conseqüentemente, não houve a necessidade de adotar critérios de amostragem.

3.3 Instrumentos

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: caracterização dos participantes da pesquisa, Pesquisa documental e Entrevistas semiestruturadas.

O instrumento de caracterização dos participantes da pesquisa, constante no Apêndice I, foi desenvolvido pelo próprio autor e aplicado aos Servidores selecionados. Ele

⁵ “NVivo é um software que suporta métodos qualitativos e variados de pesquisa. Ele é projetado para ajudar a organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, respostas abertas de pesquisa, artigos, mídia social e web”. Ver <<http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>>.

é composto por um roteiro de dez questões, sendo que três tratam de dados sociais, duas de dados acadêmicos e cinco de dados profissionais. O instrumento visou caracterizar os Servidores como grupo social.

Na pesquisa documental, realizou-se no *site* da instituição uma garimpagem dos e nos documentos que atendiam aos objetivos da pesquisa (PIMENTEL, 2001). Desta forma, para descrever o TE e seus resultados e assim compreender o contexto de onde ocorrem as RS, utilizou-se os seguintes documentos: o quadro de Servidores, as portarias e as normas das comissões, o regimento geral do IFSP, o regimento dos *campi* do IFSP, o estatuto do IFSP, o regulamento de atribuição docente e ainda publicações de notícias eletrônicas do *campus*. O uso de documentos permite ampliar o conhecimento sobre objetos de pesquisa, especialmente para sua contextualização (GARCIA et. al., 2016).

A entrevista semiestruturada, disponível no Apêndice II, foi desenvolvida pelo próprio autor e composta por quatro questões. As questões um e dois, visavam descobrir como era o trabalho em dois contextos, tradicional e comissões, por meio de identificações espontâneas do TE. Já as questões três e quatro, buscavam a opinião dos Servidores sobre o TE e se para eles havia TE nas comissões. Estas questões permitiram avaliar as RS dos Servidores acerca do objeto TE.

Entrevista semiestruturada é o modo onde o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre os assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GERHARDT E SILVEIRA, 2009). Ela permite que os entrevistados apresentem crenças, valores, ideias, atitudes e, principalmente, conhecimentos partilhados com seus pares sobre o objeto. Este instrumento apresentou-se viável ao estudo, pois obteve falas dos servidores, sendo que, segundo Moscovici (2015), as RS são estudadas pela comunicação verbal dos sujeitos do grupo.

3.4 Procedimentos para Coleta de Dados

Para que fossem aplicados os instrumentos de coleta, foi obtida com a direção do *campus* em estudo a autorização para realizá-las, constante no anexo A. Após isto, a pesquisa, por ser realizada com seres humanos, foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP-UNITAU) e aprovada por meio de protocolo CEP 1.546.015, o qual consta no anexo B. O CEP-UNITAU, tem a finalidade maior de

defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Para a coleta dos dados de caracterização dos participantes e das entrevistas semiestruturadas, foram apresentados aos participantes os objetivos da pesquisa, entregue para leitura o termo de consentimento livre esclarecido (TCLE) (Anexo C). O TCLE informava que: não teriam custos ou receberiam qualquer vantagem, os riscos e benefícios, a possibilidade de recusar participar a qualquer momento, o modo de armazenamento dos dados, a garantia do sigilo da sua identidade e que os resultados estariam a sua disposição e que poderiam solicitar a qualquer momento novas informações. Todos os servidores convidados aceitaram participar da pesquisa, sendo solicitado que declarassem voluntariamente sua participação com a assinatura do TCLE.

Esta parte da coleta dados ocorreu no período de 4 a 16 de junho de 2016, sendo realizada pessoalmente pelo pesquisador, com cada um dos entrevistados individualmente, em sala fechada e preferencialmente no local de trabalho e em horário escolhido pelos participantes. Apesar disso, dois Servidores preferiram realiza-las em suas residências e, destes, um por intermédio do *software* “Skype⁶”, devido à disponibilidade de horário.

Os instrumentos de caracterização dos participantes da pesquisa e de entrevista semiestruturada foram apresentados em sequência. A caracterização dos participantes foi respondida rapidamente pelos Servidores, sem apresentar grandes dúvidas. Já nas entrevistas, foram realizadas quatro questões abertas, uma pergunta de cada vez, dando total liberdade para que os entrevistados pudessem expor os suas opiniões, conhecimentos, experiências, sentimentos e significados sobre o que estava sendo perguntado, sem a interferência do pesquisador, que se ateu a atender dúvidas. Elas foram bem recebidas por todos os participantes, os quais entenderam as questões e não acusaram qualquer dificuldade, incômodo ou constrangimento ao respondê-las.

As entrevistas foram realizadas seguindo exatamente os critérios definidos para seleção dos participantes. Após os convites, foram realizadas inicialmente 7 entrevistas e, posteriormente, outras 5, tendo o total de 12. Elas tiveram tempo de duração entre 15 e 37 minutos. As entrevistas foram gravadas em áudio e prontamente transcritas ao computador. As gravações e transcrições serão armazenadas sob o poder pesquisador pelo período de cinco anos e depois deste prazo destruídas. Desta forma, ficará garantido o anonimato dos participantes.

⁶ Skype é um software que possibilita comunicações de voz e vídeo via Internet, permitindo a chamada gratuita entre usuários em qualquer parte do mundo. Ver: <https://www.skype.com/pt-br/about/>

Quanto à pesquisa documental, foram garimpados, em diversas datas, no *site* da instituição todos os documentos que pudessem apresentar informações sobre o TE, sendo lidos cuidadosamente e extraídos os dados que atendiam aos objetivos da pesquisa.

3.5 Procedimentos para Análise de Dados

Em relação aos dados obtidos com a caracterização dos participantes da pesquisa, foi realizada tabulação utilizando para isto o *software* Excel⁷. A partir da tabulação, foram criadas tabelas com números absolutos e relativos (percentuais). A análise destes dados procedeu-se por comparação com outros dados desta e de outras pesquisas. Por fim, os resultados desta análise foram discutidos a luz da teoria das RS.

Com relação aos dados documentais, para selecionar os participantes da pesquisa, foram verificados os nomeados em portarias de comissões e os cargos que eles ocupavam no quadro de Servidores. Para descrever o TE e seus resultados, foram selecionados nas portarias e/ou normas das comissões, no regimento geral do IFSP, no regimento dos *Campi*, estatuto do IFSP e no regulamento de atribuição docente os dados e informações sobre o TE, enquanto nas publicações do *site* da instituição os dados e informações que demonstrassem o produto ou resultados desse trabalho. Após a seleção destes dados e informações, os mesmos foram submetidos à análise de conteúdo e discutidos a luz da teoria do TE.

A análise de conteúdo, para Bardin (2011), representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens, explorando a riqueza do discurso do sujeito, com sua complexidade, não se limitando às observações do pesquisador.

As respostas obtidas das questões um e dois das entrevistas semiestruturadas (Como é o seu trabalho hoje? e Como é o trabalho nas comissões?), foram submetidas à análise de conteúdo e discutidas sob a luz da teoria do TE. Desta maneira, procedeu-se com leitura cuidadosa, repetida e aprofundada das respostas sendo destacadas e classificadas as passagens em que os Servidores identificaram o TE, avaliando em qual contexto e o modo como ocorreram.

⁷ O Excel é um editor de planilhas produzido pela Microsoft para computadores. Ver: https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Excel

Por fim, em relação às respostas das questões três e quatro das entrevistas semiestruturadas (Descreva o que você pensa sobre o trabalho em equipe? e Você considera que há trabalho em equipe nas comissões desta instituição? E por que?), foi adotado o *software* NVIVO® para proceder o tratamento de dados e auxiliar na análise de conteúdo, especialmente na descoberta de categorias.

O NVIVO® apresentou as palavras mais frequentes nas respostas dos entrevistados, a análise de *cluster* destas palavras, a qual possibilitou verificar a correlação entre elas, e a pesquisa de palavras no texto. Este tratamento dos dados permitiu que se fizesse a classificação do discurso e assim determinar as categorias para realizar a análise de conteúdo. Categorias, para Bardin (2011), são classes que reúnem elementos sobre um título genérico e agrupado por caracteres comuns.

Após a definição das categorias, todas as respostas foram submetidas à análise do conteúdo por categorias, a qual faz o desdobramento do texto, em unidades, temas ou categorias, sendo realizada uma classificação dos discursos por diferenciação e depois por reagrupamento, seguindo a uma analogia com critérios previamente definidos, adaptados à realidade que nos oferece. Este tipo de análise permite uma avaliação rápida e eficaz para discursos diretos (significações) e simples (BARDIN, 2011).

Os resultados obtidos na análise de conteúdo foram discutidos à luz das teorias do TE e das RS.

No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos nesta pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão estão divididos em quatro seções: caracterização do perfil dos participantes da pesquisa; descrição do TE e seus resultados por meio de documentos institucionais; Como os Servidores identificam o TE na Instituição; e as RS do TE para os Servidores.

Na primeira seção são apresentados os perfis sociais, acadêmicos e profissionais dos Servidores, obtidos por meio da aplicação do instrumento de caracterização dos participantes da pesquisa. Estes dados foram comparados com dados de outros estudos que caracterizaram o perfil de Servidores públicos de instituições de ensino. O objetivo desta seção foi conhecer os Servidores enquanto grupo social.

Na segunda seção é descrito o TE e seus resultados na instituição. Esta descrição pautou-se em dados documentais como leis, portarias, resoluções, regimentos, estatutos, normas em geral e notícias publicadas no *site* da instituição.

Na terceira seção, com base nas entrevistas semiestruturadas, é demonstrado como os Servidores identificaram o TE nos contextos do trabalho em geral e no das comissões. Ainda nesta seção é realizada uma análise comparativa entre o que foi identificado pelos Servidores e o que estava nos documentos institucionais. O objetivo das segunda e terceira seções foi avaliar o TE enquanto objeto social.

A quarta seção, também a partir das respostas das entrevistas semiestruturadas, dedica-se a analisar as RS sobre o TE para os Servidores. Nas subseções são apresentados: o tratamento dos dados com o auxílio do *software* NVIVO®, para conhecer as categorias do texto; realizada a análise de conteúdo por categorias à luz da teoria do TE; e a última subseção foi dedicada à análise das categorias à luz da teoria das RS, com a avaliação destas RS em comparação ao perfil do grupo de Servidores e a descrição e identificação do objeto TE.

4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

Nesta seção são apresentados os dados consolidados referentes aos doze entrevistados em conjunto. Para discutir as diferenças entre os subgrupos (docentes, TA e FG) são utilizados os dados detalhados que estão disponíveis no Apêndice III.

4.1.1 Perfil social dos Servidores

As informações sociais dos participantes podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2. Perfil social dos participantes

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIAS	
	NÚMERO	PERCENTUAL
Sexo	Feminino	6 50%
	Masculino	6 50%
	TOTAL	12
Idade	25 a 28 anos	3 25%
	32 e 33 anos	4 33%
	38 e 40 anos	2 17%
	52 e 54 anos	3 25%
Média e Desvio Padrão	37,25± 10,16	12
Estado Civil	Casados	8 67%
	Solteiros	3 25%
	Separado	1 8%
	TOTAL	12

Fonte: Próprio autor

Observa-se no perfil social dos participantes, em relação ao gênero que houve distribuição igualitária com 50% de homens e 50% de mulheres. Este percentual é próximo aos 57% e 43% que foi, respectivamente, verificado no quadro de Servidores e demonstrado na Tabela 1, seção 3.2. A média de idade foi de 37,25, tendo assim uma distribuição um pouco maior que o desvio padrão de $\pm 10,16$ anos, mas relativamente igual pelas faixas etárias, ficando entre 25 e 54 anos. Em relação ao estado civil, observou-se uma predominância de casados, com 8 Servidores, representando 67% dos participantes, sendo os demais com 3 solteiros e 1 separado.

Ao comparar os subgrupos da pesquisa, observou-se que a média de idade é aumentada pelos Servidores em FG, 41,75 anos. Quanto ao estado civil constatou-se que docentes têm 100% de casados, os FG têm 75% e os TA têm 25%, sendo, portanto, os docentes que mais contribuiriam para predominância de casados.

E ao comparar esses dados com outras pesquisas, que apesar de terem objeto diferente ao da presente pesquisa, foram realizadas em instituições públicas de ensino superior e caracterizaram o perfil dos servidores. Desta forma, foi contatada semelhança quanto ao gênero com os percentuais próximos de 50% para cada sexo. Quanto à idade,

houve relativa semelhança na distribuição etária, mas se destacando o fato de o público do *campus* ser mais jovem. Por fim, em outras pesquisas, as pessoas casadas também foram à maioria, chegando próximo a 90% (ARMOND et al., 2016; IUNES, 2015; SILVA et al., 2014; DINI, 2013).

4.1.2 Perfil acadêmico dos Servidores

Em relação ao perfil acadêmico apresenta-se a Tabela 3.

Tabela 3. Perfil acadêmico dos participantes

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIAS	
		NÚMERO	PERCENTUAL
Titulação	Graduação	5	42%
	Especialistas	2	17%
	Mestrado	3	25%
	Doutorado	2	17%
	TOTAL	12	
Formação	Gestão	4	33%
	Informática com gestão	1	8%
	Pedagogia (gestão escolar)	2	17%
	Esp. Gestão de Projetos	1	8%
	Outras áreas	4	33%
	TOTAL	12	

Fonte: Próprio autor

Observa-se na Tabela 3, que os Servidores tinham grau de titulação que está entre o nível graduação até o doutorado, sendo que 42% deles estavam realizando ou concluíram a graduação, 17% tinham o nível de especialista e outros 42% alcançaram o nível de pós-graduação “stricto-senso” com 25% mestrado e 17% doutorado. Este fato demonstrou um nível acadêmico elevado dos Servidores e todos possuíam formação que proporcionava capacitação profissional.

Avaliando com mais detalhes o perfil dos subgrupos, observou-se que dos 5 que estavam cursando ou já concluíram a graduação, 4 eram TA e 1 era TA em FG, e ainda o 6º TA era especialista. Dos docentes 1 era especialista, 3 estavam no nível de mestrado ou doutorado e 2 docentes em FG também estavam no nível de mestrado ou doutorado. Assim, observou-se que havia maior titulação entre os docentes em relação aos TA.

Em outras pesquisas realizadas em instituições de ensino, observou-se que o percentual de Servidores com no mínimo curso superior incompleto ultrapassou os 70%, ou seja, sendo públicos bem qualificados (DINI, 2013; ARMOND et al., 2016; NASCIMENTO et al., 2015). O que diferenciava o público do *campus* era o fato de isto ter ocorrido com todos os pesquisados.

Ainda em relação ao nível acadêmico, observou-se que 33% dos Servidores estavam realizando ou realizaram cursos na área de Gestão, qual abrangia disciplinas em gestão de pessoas, podendo ter estudado o tema TE em nível acadêmico. Este fato pode ter produzido nestes Servidores conhecimento ideológico, “reificado” próprio da ciência, o qual segundo Sawaia (1995) difere das RS que advêm do senso comum. Porém, é algo que tem que ser avaliado nas respostas dos Servidores as questões sobre o TE. Outros 33% Servidores tinham formação fora da área de Gestão, mas que abordavam incidentalmente esta ciência e como se trata de uma ciência ampla, podem ter tratado de forma insuficiente o TE. Por fim, outros 33% Servidores tinham formação em áreas distintas ao tema.

4.1.3 Perfil profissional dos Servidores

Em relação ao perfil profissional dos Servidores apresenta-se a Tabela 4.

Tabela 4. Perfil profissional dos participantes

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIAS	
	NÚMERO	PERCENTUAL
Anos de experiência profissional	10 anos	3 25%
	13 a 17 anos	5 42%
	28 anos	2 17%
	38 a 42 anos	2 17%
Média e Desvio Padrão	20,33± 11,04	12
Ano de entrada na Instituição	2009 - 2011	3 25%
	2013	4 33%
	2014	5 42%
	TOTAL	12
Setores da instituição	Acadêmicos	4 50%
	Administrativos	4 50%
	TOTAL	8

Fonte: Próprio autor.

Na Tabela 4, observa-se que profissionalmente os Servidores possuíam em média 20,33 anos de experiência profissional e a distribuição apresentou-se superior ao desvio padrão de $\pm 11,04$ anos, formados por 67% que possuem entre 10 e 17 anos de trabalho e 33% entre 28 a 42 anos de experiência. Sobre o ano que entraram na instituição, observa-se que 75% deles entraram em 2013 ou 2014, o qual é um período menor que 3 anos no momento da pesquisa, portanto em estágio probatório, e os outros 25% entre 2009 e 2011.

Ao comparar os subgrupos, verificou-se que os Servidores em FG possuíam maior experiência profissional (23,25 anos), elevando assim a média de todos os Servidores e que os TA tinham maior tempo na instituição, 50% entraram antes de 2013/2014, sendo um em 2011 e outro em 2009.

Em relação a outros estudos, observou-se a não existência de semelhança quanto ao tempo de experiência profissional, em Silva et al. (2014) a experiência era maior, pois tinham 30,3% de pessoas com mais de 20 anos de vida profissional e 30,3% com mais de 30 anos. Porém, 100% dos participantes da pesquisa no *campus* possuíam mais de dez anos de trabalho, enquanto na pesquisa de Silva et al. (2014) havia um total 72,7% com tempo superior a nove anos.

Já quanto ao tempo no local de trabalho, ao comparar com o estudo de Iunes (2015) onde menos de 40% dos Servidores trabalhavam no local em até cinco anos, enquanto os Servidores estudados no *campus* nestas mesmas condições eram 75%. Desta forma, se observa que o IF tinha maior proporção em quantidade de Servidores com experiência maior de 10 anos, mas a experiência profissional em geral era menor e ainda possuíam menor tempo de ingresso na instituição.

Outro fato que pode ser destacado, é que apesar de a maior parte deles estarem em uma fase inicial na instituição, ainda em estágio probatório de três anos, eles já possuíam mais de um ano e meio na instituição e muitos anos de experiência profissional. Este fato pode indicar a possibilidade de representações formadas pela experiência profissional ou por experiência na instituição.

No último item tratado na Tabela 4, verifica-se que participaram Servidores de oito setores diferentes da instituição, com quatro setores acadêmicos e quatro administrativos, que incluem os FG, uma vez que estes últimos assumiam responsabilidades gratificadas nestes setores, e ainda participaram Servidores com 10 cargos diferentes. No quadro dos Servidores encontram-se informações que o *campus* possuía sete setores administrativos e cinco setores acadêmicos, portanto, verifica-se que a maior parte dos setores foi representada

na pesquisa. Este fato, além da presença dos três perfis de Servidores, docentes, TA e FG, indica a representatividade dos escolhidos para participar da pesquisa.

A descrição do perfil dos entrevistados feita nesta seção é importante para conhecer o grupo social de Servidores e entender a identidade de pertença. No estudo das RS um dos elementos essenciais é o grupo social, o qual para Moscovici (1978) forma identidade social e pessoal do sujeito que representa, qual por pertencer aquele grupo terão suas representações influenciadas.

Conhecer o grupo social permite observar a filiação, interação, objetivos compartilhados e normas entre eles (MICHENER; DELAMATER; MYERS, 2005). Entender as diferenças entre os subgrupos pode permitir observar se uma RS de um mesmo objeto esta ou não em diferentes estados de elaboração, o qual depende da relevância que tem para cada subgrupo, mas deve-se considerar que somente a totalidade destas RS de todos os subgrupos pode ser considerada RS do objeto para o grupo social como um todo (WAGNER, 2013).

Portanto, o grupo de Servidores se caracterizou como: sem gênero predominante, com média idade 37 anos e maioria casados, formação acadêmica que vai desde a graduação ao doutorado, abrangendo na maioria dos casos a área de Gestão, mínimo de 10 anos e média de 20 anos de experiência profissional, entraram na instituição há menos de 3 anos, portanto em estagio probatório. O grupo possuía relativa semelhança com outros Servidores públicos de instituição de ensino superior, com poucas diferenças, entre elas que o grupo era relativamente jovem.

Nas duas próximas seções será apresentada a descrição do objeto social TE em documentos institucionais e a identificação deste objeto pelos Servidores.

4.2. Descrição do TE e seus resultados por meio de documentos institucionais

Para estudar o objeto social TE, será descrito nesta seção a forma ele que ocorre e seus resultados por meio de documentos institucionais. Para tanto, foram selecionados os seguintes documentos⁸:

1. Lei de Criação do IFs (Lei 11892 de 2008);

⁸ A Lei 11892 de 2008 e a Resolução 112 de 2012, já foram abordadas na seção 1.3, delimitação do estudo, e estão nas referências deste trabalho. O organograma, portarias de comissões e publicações do *site* do *campus* tiveram suas fontes omitidas, por motivo de sigilo e anonimato do *campus* e dos servidores participantes da pesquisa.

2. Estatuto (Resolução nº 1 de 2009)⁹;
3. Regimento Geral do IFSP (Resolução nº 871 de 2013)¹⁰;
4. Regimento dos *Campi* (Resolução nº 26 de 2016)¹¹;
5. Resolução de Atribuição de Atividades Docentes (Resolução nº 112 de 2012);
6. Organograma do *Campus*;
7. Portarias de Comissões; e
8. Publicações no *Site* do *Campus*.

Estes documentos estavam disponíveis no *site* do *campus*. Na seção 1.3, delimitação do estudo, foi descrita a instituição e seu histórico, agora o estudo vai se direcionar a aspectos da organização do trabalho e do TE.

No *site* da instituição estavam publicadas a missão, a finalidade, o histórico e a estrutura organizacional. Esta estrutura era hierárquica, departamental e funcional, com a presença de Diretor, Gerentes e Coordenadores e formada por 105 Servidores, com os mais diversos cargos, os quais podem ser classificados como docentes, TA e em FG.

Os Servidores possuíam individualmente atribuições próprias dos cargos, os quais tomaram posse ou foram nomeados em FG. Estas atribuições seguiam atos normativos e a rotina de trabalho na instituição e os Servidores tinham o dever de exercê-las. Porém, quando eram nomeados para participar de comissões eram alocados a elas em dias e horários conforme programação própria definida entre os membros. As atividades destas comissões se tornaram responsabilidade a ser compartilhada pelos nomeados e cada um deles tinha que assumir acumuladamente as responsabilidades do cargo e perante a comissão e seus objetivos.

Observou-se uma variação na forma de realização das atividades do cargo, individuais, e em comissões, grupos ou equipes. Esta organização variável a princípio não impediria que o TE ocorresse no contexto das atividades do cargo, como claramente não impediria em comissões, pois o TE depende de outras variáveis para sua realização. Aliás, esta dupla estrutura é descrita por Nonaka e Takeuchi (1997) como uma “organização em hipertexto” onde coexiste uma organização formal, a qual é formada por departamentos e funções, com outra em força tarefa, a qual é formada por grupos ou equipes. Estas estruturas se alternam para atender as necessidades organizacionais, porém, as relações entre elas podem apresentar conflitos de poder.

⁹ Disponível em: <http://www2.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/estatuto.html>.

¹⁰ Disponível em: <http://www2.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/regimentogeralifsp.html>

¹¹ Disponível em: <https://www.ifspcjo.edu.br/index.php/regimento-dos-campus>

A estrutura de trabalho por colegiados, conselhos e comissões foi verificada em diversas normas que regem os IFs. Neste sentido, em sua Lei de criação, o Estatuto e o Regimento geral já impunham como órgãos superiores da instituição o conselho superior e o colégio de dirigentes. Adicionalmente, o Estatuto e o Regimento geral apresentaram os conselhos de ensino, de pesquisa e inovação, e de extensão, e que a organização administrativa da instituição contava com Conselho de Ética e Conselho de *Campus*.

O Estatuto apresentou ainda como órgãos de apoio à reitoria as comissões adjuntas de acompanhamento e avaliação das políticas de pessoal docentes e TA e afirmava em seu Art. 48 que “O IFSP poderá instituir conforme a necessidade órgãos colegiados de natureza normativa e consultiva e também comissões técnicas e/ou administrativas”.

O Regimento geral complementou apresentando as comissões de sindicância e processos administrativos disciplinares e para apoio ao reitor, à comissão permanente de pessoal docente, à comissão interna de supervisão do plano de carreira dos técnico-administrativos em educação e à comissão própria de avaliação. Foram tratadas também, as comissões de concursos públicos, de licitações, de inventário anual, a comissão permanente de desfazimento e inventário anual e de avaliação de pesquisas. Além disso, o Regimento geral afirmava que os *campi* seriam administrados pelos diretores gerais, subsidiados pelo Conselho de *Campus*, o qual estava no topo da hierarquia detendo a característica de ser o órgão máximo ou superior nos *campi*, conforme Organograma e Regimento dos *campi*.

O Regimento dos *campi*, basicamente dividiu o *campus* em departamentos ou coordenadorias, se destacando a divisão entre diretorias adjuntas administrativas e educacionais, dividindo a instituição em TA e Docentes. Esta divisão não contemplava nenhuma equipe/comissões em sua estrutura, porém afirmava que era competência dos Diretores-gerais designar comissões de trabalho e estudos, sendo neste conjunto emitidas muitas portarias de comissões para os mais diversos fins.

A Resolução de atribuição das atividades docentes (não havia documento correspondente para os TA), como o próprio nome sugere, determinava as atividades e o número de horas que os docentes iriam se dedicar a cada uma delas. As atividades eram: de ensino; de pesquisa e inovação; de extensão; de administração e representação; e de formação continuada. A participação em comissões, conselhos, núcleos institucionais era prevista entre as atividades administrativas e de representação, as quais eram uma das atividades de complementação de carga horária, que incluíam ainda a possibilidade de escolherem por: regência de aulas, organização de ensino e apoio ao ensino. Por fim, a Resolução ainda tratava da comissão de área para avaliação de atividade docente com fim de

verificar a pertinência das atividades escolhidas. Portanto, estas informações indicavam que as comissões possuíam uma representatividade marginal na carga horária atribuída aos docentes.

Conforme as normas, portanto, pode-se constatar a formação do trabalho coletivo já institucionalizado, o que dá indício de possibilidade de equipes. Outro ponto em destaque é a possibilidade de serem criadas comissões conforme as necessidades, sendo esta a razão para a existência da maior parte das comissões presentes no *campus*. Estas comissões surgiam por emissão de portarias dos diretores ou reitores, dependendo da abrangência do trabalho. O foco deste estudo é investigar a RS do TE para os Servidores submetidos a estas comissões.

Na avaliação documental específica das comissões, foram verificadas entre as portarias publicadas no ano 2015, as que atendiam aos critérios de: 1. Trabalho multiprofissional, com TA e Docentes (podendo ter FG) e 2. Objetivos definidos. Estes critérios visavam escolher comissões que poderiam ser caracterizadas como equipes reais, as quais são definidas por serem interdisciplinares e terem objetivos comuns definidos (KATZENBACH; SMITH, 2001). Desta forma, das 11 portarias publicadas em 2015, 1 delas não possuía objetivos definidos, 2 eram formadas somente por uma categoria de profissional, docentes no caso, e 1 delas foi formada para funcionar no ano 2016 e ainda não estava em funcionamento no momento da coleta dos dados. Assim, restaram 7 portarias de comissões, sendo que 2 delas além de docentes e TA, contavam com a participação de discentes e 1 ainda adicionava a participação da sociedade civil. As comissões selecionadas foram as seguintes:

1. Comissão Eleitoral para Conselho de *Campus*;
2. Comissão Própria de Avaliação (CPA);
3. Comissão Estatuinte;
4. Comissão de Elaboração do Plano Político Pedagógico (PPP);
5. Comissão de Inventário de Bens Permanentes;
6. Comissão de Inventário de almoxarifado; e
7. Organização da Semana Cultural.

Respectivamente, os objetivos das comissões estavam definidos nas portarias e/ou normas relacionadas das seguintes maneiras:

1. Concluir o processo eleitoral em 60 dias;
2. Coordenar a auto avaliação, desde o método, implementação, sistematização dos resultados e o relatório final;
3. Elaborar os principais documentos do IFSP: I – Estatuto da instituição, II – O regulamento disciplinar discente, III – O regimento geral do IFSP, o regulamento do conselho superior e do colégio de dirigentes, e IV – O regimento dos *campi* e regulamento do Conselho de *Campus*;
4. Elaborar e construir com a comunidade o PPP;
5. Proceder o inventário de bens de 2015 até 31/12/15;
6. Proceder o inventário do almoxarifado de 2015 até 31/12/15; e
7. Organizar o evento “semana cultural”.

A definição de objetivos claros e comuns é considerada essencial para o TE (CHIAVENATO, 2003; MOSCOVICI, 2004; KATZENBACH; SMITH, 2001; MAXIMIANO, 1993), entre elas estão às equipes reais e às equipes de alto desempenho.

Destaca-se, nas sete portarias de comissões selecionadas, o fato de terem a presença de formação em trabalho multiprofissional ao contar com ao menos Servidores TA e Docentes, os quais poderiam ou não possuir FG, o que na realidade ocorreu. Esta condição poderia permitir aos membros uma diversidade e troca de conhecimentos interdisciplinares ou multiprofissionais, a qual proporciona habilidades, atitudes e experiências integradas para oferecer soluções mais rápidas, flexíveis, inovadoras, completas e amplas para o alcance de resultados que isoladamente não seria possível (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013; MOSCOVICI, 2004). Segundo Moscovici (2004), isto é algo necessário para representar uma equipe, sendo a verdadeira razão para a existência de uma teoria do TE.

A produção e/ou resultado dessas comissões estavam em documentos e publicações esparsas no *site* da instituição, as quais foram pesquisadas junto à ferramenta própria do *site*. Desta forma, a produção e resultados encontrados foram os seguintes:

1. Foi observado que na Comissão Eleitoral do Conselho de *Campus* houve a produção do Código Eleitoral, descrevendo do início ao fim as etapas das eleições. Publicou-se o cronograma com as etapas, diversos comunicados e a ata de apuração dos votos;
2. Na CPA, foram publicados no *site* os dados brutos, os relatórios de avaliação de 2009 a 2015 e as melhorias realizadas em 2015;
3. A Estatuinte publicou atualização da organização didática, as competências delegadas aos diretores dos *campi*. Foi publicado um comunicado solicitando sugestões à

comunidade do *campus* com um *link* e um convite para realização de audiência pública junto à comunidade externa;

4. Na Comissão de Elaboração do PPP foi publicado um informativo do que seria um PPP, prévias de cinco capítulos, *links* para sugestões e consulta à comunidade externa e registro de todas as atividades desenvolvidas pela comissão desde o ano 2014 até o fim de 2015. Porém, até o fim desta pesquisa não foi encontrado o PPP concluído. Foi constatado que a comissão do PPP foi alterada diversas vezes no período 2014 e 2015, sendo a última portaria de novembro de 2015;
- 5/6. As comissões de inventário somente emitiram comunicados com orientações aos setores para a visita dos membros para verificação dos bens; e
7. Por fim, a comissão de semana cultural publicou a divulgação e os editais de participação do evento, informou a prorrogação dos prazos, apresentou um link com a programação e noticiou o acontecimento da semana cultural com fotos.

A produção e resultados obtidos pelas comissões enquanto equipe não apresentaram parâmetros de comparação com os resultados do trabalho individual, porém, acredita-se que o TE supere o trabalho individual, pois possui uma produção coletiva obtendo um desempenho extra (KATZENBACH; SMITH, 2001). Segundo Maximiano (2011), os resultados que uma equipe pode produzir são muitos diversificados, tendo além do alcance dos objetivos a qualidade, satisfação, aprendizagem, inovação e criatividade. Documentos dificilmente seriam hábeis para demonstrá-los. Entretanto, pode-se observar que ao menos estes resultados ocorreram, não apresentando as dificuldades que os impediriam inclusive de existir (ZANELLI, 2013).

Desta forma, observou-se que a instituição tem em suas normas diversas formações de trabalho coletivo, as quais ou já eram instituídas ou poderiam ser criadas a qualquer momento, fazendo, como se verificou, surgir diversas comissões, conselho etc. Porém, na estrutura organizacional dos *campi*, não se observou no organograma a presença destas formações, com a única exceção do Conselho de *Campus*, o que as desprestigia, assim como na resolução de atribuição docente não se percebeu a importância ao trabalho em comissões, conselhos e outros em grupo, uma vez que estas atividades tinham uma participação marginal na carga horária formal dos docentes.

Em resumo, verificou-se pelas normas institucionais avaliadas a existência da dupla estrutura organizacional, uma hierárquica e funcional, formada pelos cargos dos Servidores e outra organização em grupos ou equipes, formada especialmente por comissões. Além disso, foi possível verificar nas portarias ou normas, a presença dos objetivos definidos e a

formação de comissões multiprofissionais e nas publicações do *site* a existência de produção e resultados dessas comissões. Desta forma, pode-se considerar que o TE na instituição estava presente especialmente nas comissões, o que foi verificado pelos objetivos definidos, formação multiprofissional e pela produtividade coletiva.

Na próxima seção serão avaliadas as identificações do TE pelos Servidores, como a segunda parte do estudo do TE como objeto social de RS. Após estas identificações, elas serão comparadas com a descrição documental realizada nesta seção.

4.3 Como os Servidores identificam o Trabalho em Equipe na instituição

Continuando com o estudo do objeto social TE, será verificado nesta seção como os Servidores o identificam na instituição. Para tanto, foram utilizadas as respostas das duas primeiras questões das entrevistas semiestruturadas (Como é o seu trabalho hoje? e Como é o trabalho nas comissões?), disponíveis no Apêndice II.

A primeira questão visou descrever como era o trabalho dos Servidores na instituição e permitiu observar no contexto geral do trabalho se há indicações espontâneas de situações típicas do TE. A segunda visou descrever como é o trabalho nas comissões e permitiu observar neste contexto específico de trabalho se há a indicação espontânea do TE. Estas questões podem responder a quatro hipóteses de identificação do TE: ocorre no trabalho em geral, ocorre nas comissões, ocorre em ambos os contextos ou em nenhum dos contextos.

Avaliar este ponto é importante em RS, uma vez que se deve conhecer o objeto sem retirá-lo do seu contexto de criação, ou seja, antes de estudar as representações especificamente, devem ser verificadas as origens do objeto não como matéria-prima e sim como obra de arte (MOSCOVICI, 2015). Neste sentido, Spink (2013) aponta que esse contexto de produção é o real objeto de estudo das RS na perspectiva psicossocial.

Para avaliar as repostas dos entrevistados e verificar a quem pertence, foram adotadas como referência as siglas iniciais de cada um dos subgrupos e numerados de 1 a 4. Desta forma, os Servidores foram classificados de seguinte maneira:

Docentes: DO1, DO2, DO3, DO4;

Técnicos-Administrativos: TA1, TA2, TA3 e TA4; e

Função Gratificada: FG1, FG2, FG3 e FG4.

Detalhando, ainda, que os Servidores FG1 e FG2 são docentes que exercem FG; e os FG3 e FG4 são TA que exercem FG.

Desta maneira, os resultados obtidos na primeira questão, em resumo, apresentaram no contexto geral do seu trabalho, as seguintes identificações do TE e suas quantidades:

Comissões – 3;
 Colaboração e apoio – 3;
 Trabalho coletivo – 2;
 Reuniões – 2;
 Divisão do trabalho – 1; e
 Nenhuma identificação – 5.

Deve-se levar em consideração nesta contagem que cada servidor poderia ter mais de uma identificação em suas respostas.

Quanto à identificação das comissões no trabalho em geral, foram considerados os seguintes trechos de respostas dos Servidores:

[...] além disso, tem as comissões que a gente participa (DO2);
 [...] participando de duas comissões, duas barra três (DO4); e
 [...] por que ele tem que participar de uma comissão (FG1).

Observa-se que estes Servidores realmente identificaram que as comissões estão no contexto do seu trabalho. As comissões são um dos modos de formar e denominar uma equipe nas organizações (MAXIMIANO, 1993). Para demonstrar de forma mais ampla como foi abordado o tema, destaca-se o trecho maior da resposta de um dos professores:

Hoje em dia, sei lá, neste semestre, por exemplo, estou trabalhando dando aula só para os cursos técnicos e participando de duas comissões, duas barra três, porque eu estou como voluntária de outra, uma da Semana Cultural, a outra do Projeto Político Pedagógico e a terceira que é a Formação Continuada, que eu vou entrar depois que o PPP acabar, então já estou participando. [...] Eu dou aula, preparo as aulas, tem o atendimento aos alunos, que são os plantões né, de dúvidas, tem reuniões da área, é isso. As reuniões com as comissões, entre outras coisas (DO4).

As identificações de colaboração e apoio foram realizadas das seguintes maneiras:

Eu participo como colaboradora de outro cursinho de extensão (DO2);

[...] em alguns casos quando os professores encaminham [...] alunos [...] e atendimento de professores [...] ou até mesmo por encaminhamento da coordenação ou da gerência (FG4); e [...] ajudo o pessoal do sócio pedagógico junto com a evasão escolar (TA1).

Estes Servidores descreveram a colaboração intersetores, o que os fazem depender uns dos outros, valorizando o trabalho coletivo. A seguir apresenta-se a íntegra da resposta do servidor em FG para representar como ocorre esta colaboração:

O meu trabalho ele é bem diversificado, por que eu atuo tanto na parte burocrática, como na parte de atendimento de alunos e professores, então atualmente não está muito voltado só pra uma coisa, atendimento de alunos, posso falar orientação, principalmente orientação, na parte pedagógica mesmo, em alguns casos quando os professores encaminham daí nesse aspecto os professores podem encaminhar os alunos ou até mesmo os alunos vem, por uma necessidade específica deles, acabam procurando a gente, então essa parte de atendimento de alunos. Tem a parte de atendimento de professores também, quando o professor sente alguma necessidade ele procura a gente, ou até mesmo por encaminhamento da coordenação ou da gerência que solicite a nossa presença. E a parte burocrática, por que, por exemplo, construção de curso, do projeto pedagógico institucional ou outros documentos que são mais papel, que não tem a relação humana ali, apesar de ser necessária, mas é uma coisa mais burocrática nesse sentido (FG4).

A colaboração seria um auxílio, ajuda ou consulta, as quais todas as pessoas e departamentos necessitam em suas carências (MOSCOVICI, 2004). Segundo Maximiano (1993), a existência da colaboração entre as pessoas e departamentos é uma predisposição para que haja um clima favorável para a participação e o TE. O autor continua ao afirmar que a colaboração é um regime que une a mão de obra e a administração num sentido de grupo, o qual pode ser criado pela administração participativa.

As identificações do trabalho coletivo, grupo ou equipe ocorreram nos seguintes trechos pelos Servidores:

[...] se o cara, se a equipe não estiver com humor legal os processos não funcionam (FG1);
 [...] como a gente trabalha na parte administrativa, a gente atende o público interno [...] e a gente lida então com a parte também externa (FG3).

Pode-se observar que os Servidores trataram o seu trabalho como coletivo, usando o termo “a gente” ou se referindo à “equipe”.

A resposta do servidor FG3, destacou o trabalho coletivo no departamento em que atua. Segundo Maximiano (2011), o TE é empregado em contraposição ao trabalho individual, especializado, departamental e fragmentado. Ele supera o desempenho

individual, pois utilizam habilidades múltiplas, experiências diversas para realizar trabalhos complexos, gerando um produto coletivo com um desempenho extra (KATZENBACH; SMITH, 2001). Desta forma, ter esta forma de trabalho no departamento pode trazer um potencial maior aos resultados obtidos.

Já a resposta do servidor FG1, destaca a possibilidade de os processos não funcionarem se as equipes não estiverem bem. Segundo Moscovici (2004), as equipes devem ser capazes de resolver seus problemas de funcionamento, sendo este um dos objetivos dos programas de desenvolvimento de equipes (MAXIMIANO, 1993). Caso não tenham esta capacidade, cria-se um ambiente de falsa harmonia, o qual na verdade é cercado por recriminação e cobranças mútuas (WEBER; GRISCI, 2013). Isto causa conflitos interpessoais e dificuldades de funcionamento que afetam desde a qualidade do trabalho até a saúde mental dos trabalhadores (ZANELLI, 2013).

A seguir apresenta-se um trecho maior da resposta de um dos Servidores para representar o tema:

Eu Trabalho internamente. Então, o meu setor fica alocado na gerência administrativa, meu horário é das 8h às 17h. A gente chega, a gente atende, como a gente trabalha na parte administrativa, a gente atende o público interno, só assuntos referentes a partes administrativas e a gente lida então com a parte também externa, então são as empresas, fornecedores, empresas terceirizadas. Então, a gente trabalha muito com a parte de contratos, licitações, pregões, a parte de orçamento, finanças, contabilidade. É mais ou menos o que a gente trabalha no dia a dia (FG3).

Os Servidores identificaram as reuniões nos seguintes trechos:

[...] tem que participar de uma reunião (FG1); e
Aula e reunião que tem que cumprir horário (FG2).

Os Servidores desprezaram a existência de reuniões no seu trabalho, ou seja, o reconhecimento de uma parte coletiva de seu trabalho. Para Maximiano (1993), as reuniões são um processo indispensável para as organizações e para o desenvolvimento de equipes. Porém, elas podem se tornar um problema, quando para qualquer atividade se formem grupos e se convoquem reuniões, deixando os trabalhadores correndo de reunião em reunião, com atrasos, saindo antes e que se realizam somente por que foram agendadas.

Para representar o tema é apresentado a seguir o trecho ampliado da resposta de um dos Servidores:

O problema da gestão dentro do IF, é que muitas vezes esse processo, que é o fundamental na gestão, ele acaba ficando em segundo plano, porque a burocracia do Instituto, em função de ser uma instituição pública, é muito grande, então às vezes parece assim: que os processos burocráticos eles são muito mais importante que o objeto né, que é a finalidade do IF, de ensinar, entendeu! Então às vezes eu falo assim: a aula tá atrapalhando né, meu a aula atrapalha o professor, por que ele tem que participar de uma comissão, tem que participar de uma reunião, tem que participar do que eu não sei o que lá. E a aula? Não, deixa a aula pra depois. Então aquilo que seria fundamental, educação, acaba aparentemente ficando em segundo plano, em função da burocracia, que acaba impactando também na atividade de gestor (FG1).

E, por fim, a divisão do trabalho foi identificada da seguinte maneira:

[...] Agora, a partir de hoje, começou a distribuição de merenda, então eu separo, faço parte da separação da merenda e a colega da tarde faz a distribuição (TA1).

Neste trecho o servidor descreveu a divisão de tarefas no seu setor, no qual fez uma parte e que deveria ter continuidade por outro servidor, transformando o trabalho em produto coletivo. Segundo Maximiano (1993), a divisão do trabalho, no contexto profissional e das equipes, faz com que os trabalhadores assumam responsabilidades e papéis, evitando omissões e sobreposições que causam ineficiências. A contraposição entre a divisão do trabalho e o TE ocorre no sentido de fracionamento do trabalho, mas não no sentido de unir a força de trabalho e sua produção. A forma descrita pelo servidor apresentou uma divisão que conta com a contribuição de cada indivíduo, de modo a produzir um resultado coletivo e ampliado.

Conforme visto, os Servidores identificaram as comissões no trabalho em geral, o que indica que eles as reconhecem como parte do seu trabalho. Na segunda questão das entrevistas, foi questionado como é o trabalho nas comissões, permitindo que fossem visualizadas as identificações especificamente neste contexto.

Desta maneira, no contexto das comissões, foram apresentadas as seguintes identificações do TE e suas quantidades:

Reuniões – 6;

Divisão de trabalho – 4;

União de trabalhos – 3;

Objetivos – 1;

Trabalho coletivo – 1;

Trabalho multiprofissional – 1;

Apoio – 1;
 Liderança – 1;
 Colaboração – 1;
 Conflito – 1; e
 Nenhuma identificação – 4.

Os Servidores identificaram as reuniões por meio das seguintes afirmações:

[...] a gente se reúne em grupo para reelaborar o plano pedagógico (DO2);
 [...] a gente tem um calendário de reuniões (DO4);
 [...] as vezes demora 15 dias pra ter uma reunião (FG1);
 [...] a gente marca uma reunião, normalmente uma vez por semana [...] reuniões é mais o planejamento e organização (FG3);
 É tranquilo a gente se reúne uma vez a cada, uma vez por semana, uma vez a cada 15 dias (TA1); e
 [...] marcou-se algumas reuniões, no horário de serviço mesmo, num horário que era melhor pra todo mundo (TA2).

Os Servidores descreveram que parte dos trabalhos das comissões ocorriam em reuniões e neste momento determinavam as demais atividades das comissões. Sobre o tema, já foram realizados comentários anteriormente, o que se destaca aqui, é a importância das reuniões para dar sequência nas atividades das comissões e unir o que foi produzido por cada membro.

Para representar o tema, destaca-se na íntegra a resposta de um dos Servidores em FG:

Então, por exemplo, a gente marca uma reunião, normalmente uma vez por semana, são encontros com os participantes da comissão. Aí dependendo a comissão, a gente tem que ler os documentos que dão origem aquela comissão, que eles têm as regras específicas. Às vezes o documento que cria essa comissão, ele faz referência a outras legislações. Então a gente tem que ou individual ou em grupo, que depende como estão. Você faz esse estudo pra chegar num acordo de opinião e a partir disso, você vai para a parte específica, do que tem que ser feito, aí na parte específica, tem alguns setores que dão apoio pra você entender o que tem que fazer. Por que, pra você participar da comissão, você não precisa ter nenhuma qualificação, digamos assim, por que, apoio técnico você pede e eles te dão e aí você vai fazer. Então, a parte de reuniões é mais o planejamento e organização, então, cada um sai com sua tarefa pra fazer, normalmente depois tem que reunir para unificar o trabalho e depois entrar no consenso final (FG3).

A divisão de trabalho foi identificada nas seguintes afirmações:

Na reunião a gente define o que cada um vai fazer, qual é o prazo de entrega (DO3);

Então cada um sai com sua tarefa pra fazer (FG3);

[...] o pessoal designa umas funções, então a parte administrativa cuida de uma parte, os professores cuidam de outra parte (TA1); e

[...] marcou a reunião, ou por dupla, pra poder ir atrás dos bens [...] pegava alguns dias que dava para pessoas e realizava os serviços, [...] e a gente se organizou fez um calendário bacaninha e cumpria esses horários, o horário melhor que dava pra todo mundo (TA2).

Os Servidores avaliaram como divisão do trabalho o que cada membro terá que fazer. Estas identificações possuem relação com os objetivos da equipe, a atribuição de responsabilidades e os papéis dos membros (MAXIMIANO, 1993), o que, como visto, é decidido pelos participantes em reuniões.

Para representar este tema apresenta-se na íntegra da resposta de um dos TA:

Tem, eu tô atualmente, eu participo da Comissão do PPP do campus. Desde o ano passado, é a única comissão que estou no momento. É tranquilo, a gente se reúne uma vez a cada, uma vez por semana, uma vez a cada 15 dias e a gente discute os temas do PPP. O pessoal designa umas funções, então a parte administrativa cuida de uma parte, os professores cuidam de outra parte, aí depois no outro encontro a gente junta esses materiais, que a gente trabalhou durante a semana e vai desenvolvendo os capítulos do projeto da escola. E depois a gente, conforme for juntando esses capítulos, vai fazendo esses trabalhos, a gente apresenta no auditório para mostrar para os alunos, para os professores, para comunidade, todo o trabalho que a gente tá fazendo, o andamento do trabalho (TA1).

Os Servidores identificaram a união de trabalhos nos seguintes trechos das respostas:

[...] a gente vai colocando as coisas tudo no “*google drive*”, para facilitar a comunicação [...] para compilar os dados (DO4);

[...] depois tem que reunir para unificar o trabalho e depois entrar no consenso final (FG3);

[...] aí depois no outro encontro a gente junta esses materiais, que a gente trabalhou durante a semana (TA1).

Os Servidores demonstraram que a produção de cada membro das comissões deveria ser unida e isso ocorria por meio eletrônico e/ou por reuniões, assim, o que se destacou foi à presença do trabalho coletivo. A união dos trabalhos é parte lógica do processo de TE, o qual tem objetivos claros e comuns, divisão dos trabalhos, colaboração e por fim a união das produções individuais, almejando produzir coletivamente resultados de qualidade. Neste

processo é fundamental que haja na equipe interação, comunicação e participação (MORAES, 2007; MOSCOVICI, 2004; MAXIMIANO, 2011, 1993).

Para representar a união de trabalhos apresenta-se na íntegra a resposta de um dos docentes entrevistados:

Ah! Então, a gente tem um calendário de reuniões, a gente vai colocando as coisas tudo no “*google drive*”, para facilitar a comunicação. A gente marca para alguns dias uma reunião para compilar dados, nessas reuniões a gente define o que cada um vai fazer, qual é o prazo de entrega, a gente deixa tudo lá no “*google drive*” pra todo mundo ter acesso. Então a gente vai nessas comissões, as reuniões duram normalmente de meia hora no mínimo até umas duas, duas horas e meia às vezes. A gente tem videoconferência em São Paulo, então demora um pouquinho mais e a gente define o que que a gente vai fazer ou compila dados que a gente precisa compilar, sei lá no PPP, por exemplo, a gente fez pesquisa com os alunos, com professores e tal e a gente tem que compilar esses dados, então a gente faz essas atividades (DO4).

A identificação dos objetivos pode ser verificada na seguinte resposta de um dos docentes:

As comissões que eu participei aqui, que foram várias, foi Comissão de Elaboração do PPP, a Comissão de Organização da Semana Cultural, também de Organização da SNCT entre outras. No caso a maioria das comissões que eu participei que são de organização de eventos, os eventos têm o objetivo de expandir as atividades do Instituto para a comunidade externa e ampliar o conhecimento dos alunos no que se refere à ciência a tecnologia etc. Então, eu trabalhei como organizadora tem que convidar palestrante, tem que fazer contato com pessoas para fazer apresentações culturais, dentre outras atividades. Esta Comissão do PPP é diferente, a gente se reúne em grupo para reelaborar o PPP do campus, a gente tem que fazer bastante leitura e ir seguindo as normas da reitoria com relação à escrita dos capítulos (DO2).

Observa-se que o servidor sabia o que devia ser feito pela comissão, sua resposta tem correspondência com afirmação de que as equipes devem ter objetivos claros (MOSCOVICI, 2004; CHIAVENATO, 2003; KATZENBACH; SMITH, 2001; MAXIMIANO, 2011, 1993). Para Maximiano (1993), definir objetivos é a tarefa mais importante no desenvolvimento de equipes, e a sua existência é pré-requisito para montar uma equipe. A ênfase nos objetivos representa um dos estilos comportamentais que as pessoas podem ter ao trabalhar em equipe, se caracterizando por uma visão de conjunto, busca metas e missões.

A identificação do trabalho coletivo, grupo ou equipe ocorreu na resposta de um dos professores:

Então, o trabalho em comissões, ele é um trabalho bastante específico, dependendo da comissão que você atue e cada comissão demanda um número de pessoas, demanda uma exigência particularizada e dentre as que eu trabalhei, existiu a necessidade de haver um comando para que houvesse participação (DO3).

Apesar de não afirmar que se tratava de uma equipe, o servidor destacou o trabalho coletivo necessário ao grupo. Deve ser lembrado que toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe (MOSCOVICI, 2004).

O trabalho multiprofissional foi identificado por um dos Servidores da seguinte forma:

Agora a comissão é formada geralmente por quem? Por Servidores, normalmente por Servidores docentes e Servidores administrativos (FG1).

O servidor destacou a presença de TA e de docentes nas comissões, caracterizando-as como um trabalho multiprofissional. Esta formação é um dos pilares de uma equipe, permitindo que tenham conhecimentos interdisciplinares para realização de trabalhos. (MOSCOVICI, 2004; KATZENBACH; SMITH, 2001).

O apoio foi identificado no seguinte trecho da resposta de um dos Servidores em FG:

Você faz esse estudo pra chegar num acordo de opinião e a partir disso você vai para a parte específica, do que tem que ser feito, aí na parte específica, tem alguns setores que dão apoio pra você entender o que tem que fazer. Por que pra você participar da comissão, você não precisa ter nenhuma qualificação, digamos assim, por que, apoio técnico você pede e eles te dão. Aí, você vai faz (FG3).

O servidor descreveu que após os membros saberem o que tem que ser realizado nas comissões, eles receberiam apoio técnico de alguns setores da instituição para a tarefa. Observa-se que as comissões faziam com que os setores da instituição colaborassem com sua finalidade e desta forma, havia uma mudança na rotina organizacional pelo TE.

Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997), tratam que as equipes e seus projetos podem ter o impacto de movimentar toda a organização para a sua realização e que esta é uma das principais maneiras de criar conhecimento e evolução nas organizações. Tornando-se um veículo ativo de mudança na cultura organizacional (OLIVEIRA, 2004).

Esse apoio proporcionava maiores condições de sucesso para as equipes e isto fortalecia a inter-relação humana, afeto, compreensão e comunicação (MORAES, 2007). Por fim, trabalhar com outros grupos é um dos objetivos específicos para o desenvolvimento de equipes (MAXIMIANO, 1993).

A liderança foi identificada no seguinte trecho da resposta de um dos docentes:

[...] necessidade de haver um comando para que houvesse participação (DO3).

O servidor observou a necessidade de liderança para obter participação dos membros em uma comissão. Para Maximiano (1993), o papel do líder surge de tendências inatas, como de oportunidades de influenciar pessoas, ele deve possuir a capacidade de entender e manejar os processos grupais. Para o autor, a produção em grupo necessita que todos participem, onde isso não ocorre há na verdade um aglomerado de pessoas. Para Moscovici (2004), o líder é o responsável permanente pelo desenvolvimento de equipes, precisa avaliar as habilidades dos membros e usar esse potencial no trabalho coletivo, deve ainda exercer a direção geral da equipe.

A colaboração foi identificada no seguinte trecho da resposta deste mesmo professor:

[...] então algumas foram muito tranquilas, em que todos participaram, outras foram bastante complicadas em que acabava sobrando muitas atividades para um ou para outro (DO3).

A identificação foi que a colaboração de todos era necessária para um bom andamento dos trabalhos. Neste ponto, se destacam novamente as afirmações de Maximiano (1993), de que os grupos precisam da participação de todos, caso contrário não haverá um grupo, o trabalho será dificultado e ocorrendo desequilíbrio da divisão de trabalho e responsabilidades. Isto certamente comprometerá os resultados do grupo.

A identificação do conflito surgiu na resposta de um dos Servidores em FG. Foi observado que as comissões tinham conflitos nos quesitos comandar e fazer, além de outros conflitos, veja a resposta abaixo:

Bem chato, por que todo mundo quer mandar, mas fazer ninguém quer, então fica o trabalho, se a comissão não tiver muita firmeza no que tem que fazer, fica difícil, complicado. Tem conflito, conflito de ideia, conflito de tempo. Tudo tem que ser resolvido, tem que ter muita paciência (FG2).

Relacionam-se com este tema, a colaboração, comprometimento, divisão do trabalho, liderança, responsabilidade e objetivos, as quais são situações que estão permeadas de conflitos pessoais em muitos aspectos (ZANELLI, 2013) e são inerentes à vida do grupo (MOSCOVICI, 2004). Para Maximiano (1993), o TE é difícil, há conflitos que geram certa sinergia negativa, é causa e é causada pela falta de cooperação, mau desempenho,

desagregação, motivações divergentes e funcionamento ineficaz. Os conflitos são sempre potenciais nas equipes, principalmente quando há competição. Apesar de ter conotação negativa, os conflitos podem ser positivos, uma vez que quebram as rotinas e, se bem resolvidos, podem gerar evolução nas equipes (SENGE, 2014; MOSCOVICI, 2004).

Todas as identificações realizadas nas duas questões permitem detectar em qual contexto o TE é representado pelos Servidores, ou seja, de onde eles representam? Do seu trabalho ou das comissões?

Avaliando os resultados obtidos nas duas questões, pôde-se verificar que o TE na instituição, apesar de ser identificado no contexto do trabalho em geral, foi mais evidente no contexto das comissões, somando ainda o fato de as comissões, que são no mínimo um trabalho em grupo, terem sido também identificadas como parte do trabalho em geral. Desta maneira, os Servidores ao realizarem as suas atribuições do cargo ou as atividades da comissão, necessitaram de um coletivo de pessoas, porém foi mais evidente nas comissões.

Esta situação foi constatada pelo fato de que 5 Servidores identificaram o TE no trabalho em geral, contra 8 Servidores que identificaram nas comissões. E se forem contadas todas as identificações realizadas pelos Servidores, verifica-se a ocorrência de 5 identificações trabalho em geral contra 20 nas comissões. Deve-se considerar que cada servidor poderia ter mais de uma identificação em suas respostas.

As identificações, conforme visto, eram situações onde se realizaram a divisão do trabalho, colaboração, trabalho coletivo, equipe, união de trabalho, reuniões, objetivos, o trabalho multiprofissional, liderança e conflitos. Estes temas, abordados pelos Servidores, são as condições de construção do objeto do TE.

Para Moscovici (1978), o objeto social depende do contexto de onde é apreendido, o que raramente se leva conta. E Spink (2013), complementa que as RS são produtos sociais e tem que ser levado ao seu contexto, ou seja, às condições sociais que a criaram e na qual emerge o processo de elaboração da representação e o espaço de interação. Para ela, este é o real objeto do estudo das RS.

Os subgrupos de Servidores que participaram desta pesquisa apresentaram diferenças nas identificações do TE. Neste sentido, verificou-se que as identificações no contexto do trabalho não ocorreram por 3 TA e 2 docentes, já para os FG todos os 4 apresentaram identificações; no contexto das comissões, não apresentaram identificações 2 TA, 1 docente e 1 FG. Assim, pôde-se considerar que houve maior identificação do TE para os Servidores com FG, nos docentes isso ficou bem dividido e foi menor para os Servidores TA.

Esta constatação foi importante para uma análise de diferenças nas RS, as quais podem advir de características dos perfis e dos cargos que os sujeitos dos subgrupos exercem e isto pode proporcionar experiências diferentes na realização do TE.

Na seção anterior foi descrito como se encontrava o TE em documentos institucionais, agora esta descrição será comparada com as identificações realizadas pelos Servidores nesta seção.

Foi verificado para os Servidores que o TE existia no contexto geral, departamental, porém foi mais evidente em um deles, comissões. Isto foi compatível com os documentos, os quais demonstraram uma estrutura formal hierárquica no contexto geral e a presença de comissões, com um modo de trabalho definido em portaria ou normas, apresentando objetivos definidos e formação multiprofissional. A maior parte das comissões demonstraram produção e resultados por meio de publicações no *site*, os quais poderiam ser fruto dos elementos do TE identificados pelos Servidores, principalmente nas comissões. A exceção a isto ocorreu quando os Servidores descreveram conflitos, o que poderia explicar as alterações de nomeados em algumas comissões.

Desta forma, pôde-se concluir que o TE, tanto na identificação pelos Servidores como nos documentos institucionais, ocorreu principalmente no contexto das comissões e apresentaram um modo de trabalho, produção e resultados compatíveis com o que se espera de uma equipe. A utilização de comissões pôde proporcionar a organização um contexto de dinâmica de grupo e isto se tornou uma ação institucional eficiente e eficaz para o desenvolvimento e criação de equipes integradas, habilidosas e capazes de alcançar os objetivos (MAXIMIANO, 2011; 1993).

Na próxima seção serão analisadas as RS sobre o TE dos Servidores submetidos a esta forma de trabalho, compondo com as avaliações realizadas do grupo social e do objeto social o tripé de estudo das RS.

4.4 As Representações Sociais do Trabalho Equipe para os Servidores

Para atender ao objetivo de analisar as RS sobre TE para Servidores submetidos a esta forma de trabalho, foram realizadas duas questões nas entrevistas semiestruturadas (Descreva o que você pensa sobre o trabalho em equipe? e Você considera que há trabalho em equipe nas comissões desta instituição? E por quê?), quais estão disponíveis no Apêndice II.

As questões visavam avaliar o pensamento dos Servidores sobre o TE e suas considerações sobre o TE nas comissões. As respostas destas questões foram submetidas a tratamento pelo software NVIVO®, o qual realizou a contagem e as relações entre as palavras. Este tratamento, conseqüentemente, permitiu a categorização das repostas e a análise de conteúdo por categorias.

4.4.1 Tratamento dos dados pelo software NVIVO®

A primeira forma de tratamento de dados apresentada pelo *software* NVIVO® foram às frequências e média ponderada de utilização das palavras¹² pelos Servidores em suas respostas às questões. No quadro3, estão as 20 palavras mais citadas pelos Servidores.

Para definir as palavras aproveitadas, foram excluídas as palavras sem significado no texto e as palavras que possuíam somente duas letras, como preposições e interjeições. Desta forma, o aproveitamento total foi de 525 conjuntos de palavras, com 90,59% de cobertura total do texto. Apesar de o NVIVO® não definir em seu guia¹³ um percentual mínimo de aproveitamento do texto, no *software* IRAMUTEQ, o qual possui características e finalidades similares, entende-se que o aproveitamento mínimo deve ser entre 70 e 75%¹⁴. Isso dá segurança para afirmar que os percentuais de aproveitamento das respostas são suficientes para a análise.

A análise se limitou as 20 palavras mais frequentes, representando a 33,83% do texto total. Esta limitação é justificada, pois o uso de um número maior de palavras permitiria a formação de categorias com frequências exíguas, sem significado relevante para compreender o que representam os Servidores, dificultando a realização de análises coerentes.

Observa-se, no Quadro 3, as frequências divididas em três blocos, seguindo da esquerda para a direita, no primeiro deles se encontram a consulta de palavras das primeiras 6 entrevistas, no segundo das 9 primeiras e no terceiro com todas as 12 entrevistas. Para criar as categorias e realizar análise de conteúdo serão utilizadas as informações do terceiro

¹² Palavras no NVIVO: Refere-se a um grupo de palavras similares, a qual abrangem as palavras derivadas. Os grupos de palavras similares utilizadas no software podem ser vistos no APENDICE IV.

¹³ Guia do NVIVO. Disponível em: <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo10/NVivo10-Getting-Started-Guide-Portuguese.pdf>

¹⁴ Ver: CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. 2016. Disponível em: http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf

bloco, por apresentar o resultado de todas as entrevistas. Os outros dois blocos servirão de referência para observarmos a saturação dos dados.

Quadro 3 – As 20 palavras mais utilizadas pelos entrevistados.

	Frequência de 6 entrevistas			Frequência de 9 entrevistas			Frequência de 12 entrevistas			
	Palavra	QTD	% pond.	Palavra	QTD	% pond.	Palavra	QTD	% pond.	Letras
1º	trabalho	76	7,6	trabalho	109	7,56	trabalho	131	7,7	8
2º	equipe	53	5,3	equipe	72	5	equipe	90	5,29	6
3º	comissão	42	4,2	comissão	57	3,96	comissão	71	4,17	8
4º	peessoa	29	2,9	peessoa	37	2,57	peessoa	44	2,59	6
5º	participei	22	2,2	fazer	31	2,15	fazer	36	2,12	5
6º	fazer	17	1,7	participei	30	2,08	participei	33	1,94	10
7º	mundo	11	1,1	mundo	25	1,73	mundo	25	1,47	5
8º	consegue	9	0,9	cada	18	1,25	cada	18	1,06	4
9º	acredito	8	0,8	consegue	12	0,83	consegue	14	0,82	8
10º	grande	8	0,8	parte	11	0,76	acredito	12	0,71	8
11º	grupo	8	0,8	sabia	11	0,76	grupo	12	0,71	5
12º	agora	7	0,7	conhecimento	10	0,69	parte	11	0,65	5
13º	conhecimento	7	0,7	grande	10	0,69	sabia	11	0,65	5
14º	depende	7	0,7	grupo	10	0,69	grande	10	0,59	6
15º	melhor	7	0,7	problema	10	0,69	problema	10	0,59	8
16º	contribuiu	6	0,6	acredito	9	0,62	conhecimento	10	0,59	12
17º	dia	6	0,6	depende	8	0,56	depende	10	0,59	7
18º	resultado	6	0,6	melhor	8	0,56	melhor	9	0,53	6
19º	tempo	6	0,6	setor	8	0,56	serviço	9	0,53	7
20º	funciona	5	0,5	agora	7	0,49	tinha	9	0,53	5
	TOTAL	340	34,00	TOTAL	493	34,20	TOTAL	575	33,83	

Legenda: % pond. – percentual ponderado; QTD – quantidade utilizada.

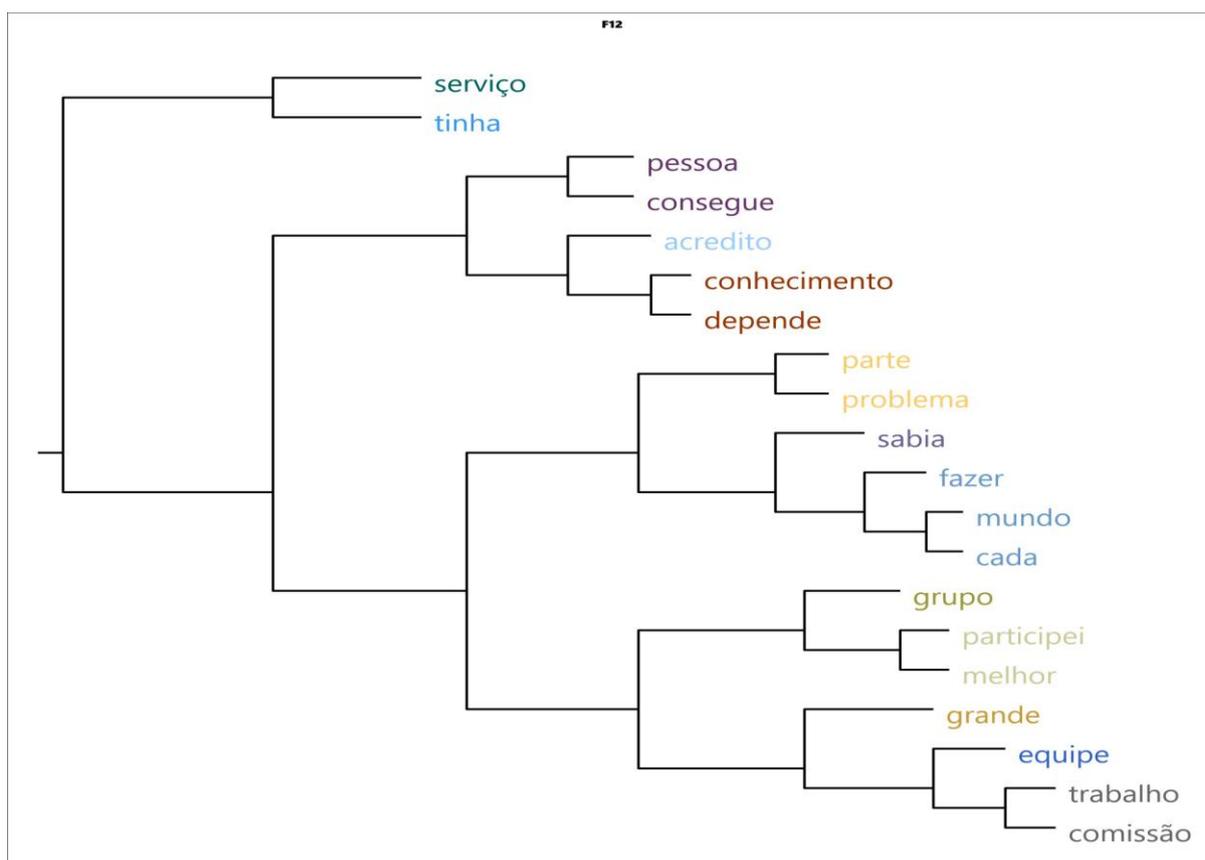
Fonte: NVIVO®. Quadro elaborado pelo próprio autor.

Sobre a saturação, foi verificado no bloco das 12 entrevistas que das 20 palavras mais frequentes 18 delas já tinham aparecido no bloco das 9 entrevistas, num total 90%, e 14 delas no bloco das 6 entrevistas, num total 70%. Assim, o fato de haver igualdade de 90% das palavras entre 12 e 9 entrevistas, parece seguro que afirmar que foi constatada saturação dos dados. Segundo Guest, Bunce e Johnson (2006), em dados qualitativos os elementos básicos aparecem até a 6ª entrevista e uma saturação confiável ocorre até a 12ª entrevista.

Deve-se observar que entre as palavras mais citadas as três primeiras: "trabalho", "equipe" e "comissão", fazem parte das perguntas da entrevista, o que torna natural a sua repetição diversas vezes. Por isso, elas não foram analisadas especificamente, porém foram consideradas como pertencentes ao contexto, sendo analisadas em correlação com outras palavras com o propósito de formar as categorias.

Para conhecer a correlação entre as palavras foram utilizadas análises de *cluster* por meio de dois mapas, os quais fizeram uma classificação das palavras em diferentes grupos, contendo palavras que se associam em função da distância entre elas. Estas análises fazem uso do coeficiente de correlação de Pearson, o qual mede o grau e a direção da correlação positiva ou negativa entre duas variáveis de escala métrica. Na Figura 6, apresenta-se um destes mapas, especificamente, o mapa de *cluster* horizontal.

Figura 6 – Mapa de *cluster* horizontal



Fonte: NVIVO®.

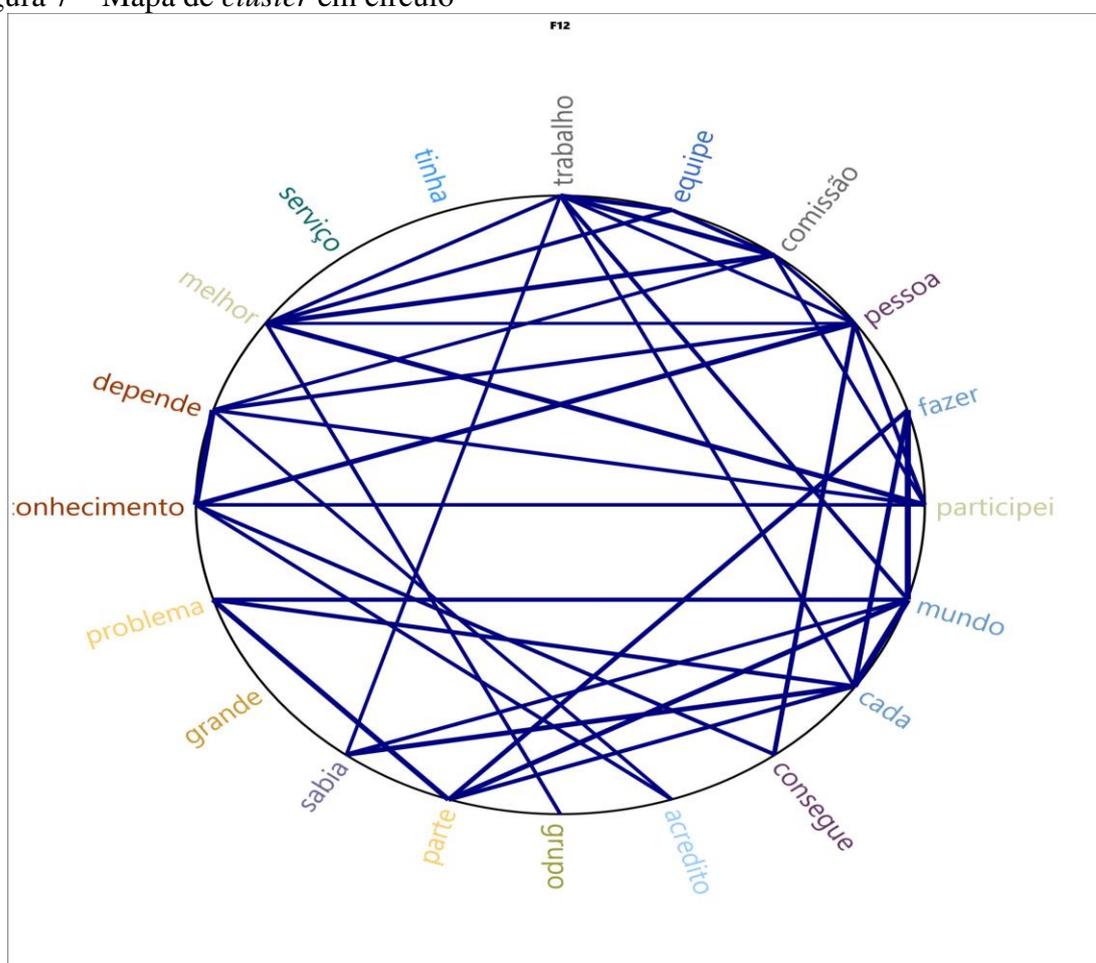
Pelo mapa de *cluster* horizontal, verifica-se o aparecimento de 13 subgrupos, *clusters*, e as ligações destes subgrupos são visualizadas nas linhas da Figura 6. Observando-se as linhas da esquerda para a direita e seguindo de cima para baixo, aparecem 2

ramificações, uma maior, na parte inferior do mapa, com as 18 palavras mais citadas e a outra menor, na parte superior, com 2 palavras, especificamente, “tinha e serviço”, justamente as 19ª e 20ª mais citadas.

Na ramificação maior, verificam-se 2 novas ramificações, a superior com o conjunto de 3 *clusters*, os quais apresentam 5 palavras, sendo elas: “pessoas, consegue, acredito, conhecimento e depende” e logo abaixo, surgem novamente outras 2 ramificações, a superior formada por 3 *clusters*, os quais possuem 6 palavras, sendo elas: “parte, problema, sabia, fazer, mundo e cada”; e a inferior formada por 5 *clusters*, os quais possui 7 palavras: “grupo, participei, melhor, grande, equipe, trabalho e comissão”. Desta forma observamos 4 blocos de palavras que se correlacionam, sendo que quanto mais próximas maiores são as suas ligações.

Para serem melhores compreendidos estes blocos de palavras, além das correlações presentes na Figura 6, serão utilizados o mapa de *cluster* em círculo, Figura 7, e a pesquisa das palavras no texto.

Figura 7 – Mapa de *cluster* em círculo



Fonte: NVIVO®.

O mapa de *cluster* em círculo utilizou para sua formação o índice de similaridade com limite inferior de 0,5 e superior de 1 ponto positivo. De forma semelhante ao mapa horizontal, suas linhas permitem verificar as interligações entre as palavras no texto.

Desta maneira, conforme a Figura 6, o primeiro bloco é representado pelo *cluster* das palavras “tinha e serviço” e na Figura 7, não se verifica relação com outras palavras. Ao realizar a pesquisa no texto da palavra “tinha” se constata que nas 9 vezes que foi empregada apresentou diversas finalidades, porém o emprego como “uma atividade que tinha que se fazer ou realizar” se repetiu por 3 vezes, por 3 entrevistados diferentes. Já a palavra “serviço”, também utilizada 9 vezes, sendo que em 8 delas com o sentido de “o serviço que tinha que ser realizado” por 5 entrevistados diferentes.

Portanto, observa-se que estas palavras foram tratadas como um trabalho, tarefa ou atividade, desta forma, o primeiro bloco pode ser categorizado como: **Categoria A – Trabalho da equipe.**

Esta primeira categoria pode ser representada pela fala de um dos Servidores em FG:

[...] foi o melhor trabalho de comissão que eu tive daqui. Por que, nós tínhamos um foco, nós tínhamos reuniões sistemáticas, cada pessoa dentro da comissão sabia exatamente o que tinha que fazer, entendeu. Então, o negócio funciona como relógio tá (FG1).

O segundo bloco é subdividido em três *clusters* sendo: 1. “pessoa e consegue”; 2. “acredito”; 3. “conhecimento e depende”. Observa-se que o *cluster* 2 possui relação com *cluster* 3, conforme as linhas da Figura 6.

No mapa de *cluster* em círculo, Figura 7, tomando inicialmente a palavra “pessoa” e suas similares, observa-se ligação com as palavras “consegue, conhecimento, depende, trabalho, comissão, melhor, e participei”. Ao pesquisar esta palavra no texto, constata-se que ela foi utilizada por 11 entrevistados, em 44 vezes com vários sentidos, sendo os mais comuns: 1. “A participação das pessoas”, que colaboram; 2. “O conhecimento das pessoas”, que o tem ou não; 3. “A pessoa saber o objetivo”, o que tem que fazer e que as conecta; e 4. “o entendimento entre as pessoas”, que sabem trabalhar e o que é uma equipe, com sinergia, empatia e sem problemas. Resumindo, as pessoas podem participar, ter conhecimento, saber o objetivo e se entender em equipe.

Na palavra “consegue” observa-se a ligação com as palavras “pessoa e conhecimento”. Ao fazer a consulta de palavras nas entrevistas foi observado que 6 entrevistados a empregaram, em 14 vezes com o sentido de: “a pessoa consegue ou não,

realizar, associar, contribuir e trabalhar em equipe”, o qual é influenciado pelo conhecimento que elas possuem.

Conclui-se que o *cluster* “pessoa e consegue” pode ser descrito como: as pessoas conseguem trabalhar em equipe e realizar algo se: participarem, tiverem conhecimento, saberem o objetivo e se entenderem.

O *cluster* formado pela palavra “acredito”, a qual foi utilizada 12 vezes nas respostas de 6 entrevistados. Nos dois *clusters*, horizontal e círculo, ela aparece ligada ao *cluster* “conhecimento e depende” e na consulta de seu emprego nas respostas dos entrevistados aparece com o sentido de “acreditar que as comissões tem TE, o qual é válido, para somar e que deve ter sintonia, ajuda das pessoas e não serem grandes”.

Por fim, no *cluster* formado pelas palavras “conhecimento e depende” e suas similares, há 10 utilizações de cada uma, realizadas por 4 entrevistados diferentes. Nos mapas de *cluster* horizontal e circular elas estão interligadas, ambas se ligam ainda as palavras “pessoa, participei e acredito” e ainda “conhecimento” liga-se a “consegue” e “depende” a “comissão”.

A pesquisa da palavra “conhecimento” nas respostas dos entrevistados apresentaram diversos sentidos sendo: “O conhecimento que as pessoas têm ou não sobre o assunto, técnico ou na área específica”; “há pessoas que tem muita bagagem”; “ninguém tem todo o conhecimento”; e “o TE permite ter o conhecimento para ir mais longe”. Já na consulta da palavra “depende” nas respostas dos entrevistados apresentaram o sentido de que: “O TE nas comissões depende das pessoas, do interesse pelo assunto, do conhecimento, do tempo, da comissão, da conversa e do setor”.

Considerando o que foi discutido neste segundo bloco e tentando estabelecer uma relação entre os três *clusters* e suas palavras (pessoa e consegue; acredito; e conhecimento e depende), chega-se a seguinte conclusão: Os entrevistados acreditam que há TE nas comissões, para isso as pessoas devem saber os objetivos, trabalhar em sintonia, todos participarem em sua área específica, se entenderem, terem conhecimentos e somarem resultados, permitindo, assim, realizarem algo e irem mais longe, porém isto é algo que depende das pessoas e de seu interesse.

Estas conclusões descrevem habilidades, características, saberes e condições que as pessoas ou equipes devem ter no TE. Assim, o segundo bloco pode ser categorizado como: **Categoria B – Competência da equipe.**

Esta categoria é representada na fala de um dos Servidores TA:

Bom fundamental, mas na verdade depende, acho que realmente todo mundo tem que saber trabalhar em equipe, todo mundo deveria saber, pelo menos, trabalhar em equipe. Em alguns setores é fundamental, em outros pode ser que não, mas realmente é muito importante, com a equipe você vai muito mais longe, com conhecimento. Olha em equipe você divide tarefa, divide pra conquistar, cada um faz uma parte, cada um tem maior conhecimento em tal área, delega-se trabalhos específicos pra cada pessoa. [...] Já vi Comissão com o trabalho em equipe excelente, muito bem dividido, funcionando muito bem, por que os Servidores que estavam lá colaboravam, participavam, compravam a ideia do que estava sendo feito. [...] Depende muito dos Servidores que estão na comissão, esse é um ponto, e outro ponto é do assunto que está sendo tratado naquela comissão, por que as vezes o assunto não é muito palpável para um e para outro é, depende muito do interesse do servidor sobre aquele assunto (TA2)

O terceiro bloco de palavras é subdividido em quatro *clusters* sendo: 1. “parte e problema”; 2. “sabia”; 3. “fazer”; 4. “mundo e cada”. Os *clusters* 3 e 4 são interligados e ambos são ligados ao cluster 2, conforme as linhas da Figura 6.

O primeiro *cluster* é formado pelas palavras “parte e problema” pode-se observar que no mapa de *cluster* de círculo, Figura 7, elas estão interligadas e ambas estão ligadas as palavras “mundo e cada” e “cada” ainda se liga a palavra “fazer”. Na pesquisa da palavra “parte”, verifica-se que ela foi utilizada 11 vezes, por 4 Servidores diferentes e na pesquisa da palavra “problema”, 10 vezes, por 5 Servidores.

O sentido de uso da palavra “parte” foi que “cada pessoa deve fazer sua parte no trabalho” e “problema” teve sentido diversificado, desde “problemas com o horário, o trabalho da pessoa, uns fazerem mais, outros menos ou não fazerem”, até “a busca de resolver e evitar o problema com as pessoas e que o TE ajuda resolver um problema ou tarefa de todos”. Desta forma, o *cluster* pode ser interpretado como “se cada um fizer sua parte no trabalho, se evitarão muitos problemas entre as pessoas e trabalharão em equipe para resolver um problema ou tarefa de todos”.

O segundo *cluster* formado pela palavra “sabia”, no *cluster* em círculo, Figura 7, aparece ligado às palavras “trabalho, mundo e cada”. Na pesquisa de palavras observa-se que ela foi empregada 11 vezes por 5 Servidores e o sentido utilizado foi o de “saber trabalhar em equipe, escutar, saber o que tem que fazer e saber uma informação”.

O terceiro e o quarto *clusters*, são formados respectivamente pelas palavras “fazer”, “mundo e cada”. Na análise de *cluster* em círculo, Figura 7, observa-se assim como na Figura 6 que as três estão interligadas entre si, mas também que ambas estão ligadas a palavra “parte” e que as palavras “mundo e cada” estão ligadas as palavras “trabalho, problema e sabia”.

Na pesquisa da palavra “fazer”, verifica-se seu emprego 36 vezes, por 10 Servidores, com o sentido de “fazer o trabalho ou atividade” e “saber o que tem que fazer, com qualidade”. A pesquisa da palavra “mundo”, observou-se seu emprego 25 vezes, por 6 Servidores, com o sentido de “todo mundo trabalhando igual, ajudando, contribuindo, fazendo uma parte, sabendo o que vai fazer, se reunindo, sabendo trabalhar em equipe, se organizando, dividindo o trabalho, pelo mesmo objetivo”. Por fim, a pesquisa da palavra “cada”, verificou seu emprego 18 vezes, por 5 Servidores, com o sentido de “Cada um faz a sua parte, sabe o que fazer, delega-se um trabalho específico, na área que tem maior conhecimento” ou mesmo “cada um por si, sem saber o que tem que fazer e fazendo o menos possível”.

Desta forma, considerando todos os quatro *clusters*, conclui-se que o terceiro bloco apresentou que o “TE ocorre quando todos, cada um faz a sua parte, sabem o que tem que fazer, se reunindo, se organizando, dividindo, com qualidade, mesmo objetivo e no que tem conhecimento. Para isso devem saber escutar e trabalhar em equipe. Caso contrário é cada um por si, sem saber o que fazer e fazendo o menos possível”.

Esta conclusão mostra o comprometimento com empenho de todos, de cada um para fazer o TE acontecer, assim, pode-se categorizar o terceiro bloco do mapa de cluster horizontal como: **Categoria C – Comportamento da equipe.**

Esta categoria pode ser representada pelas respostas de dois Servidores um docente e outro TA:

Porém, se você tem experiências de equipes que nem todo mundo trabalha bem ou não faz sua parte, aí começa a pesar do mesmo jeito. Então daí perde o sentido de ser em grupo, por que acaba que você tem responsabilidade de entregar o negócio e você vai ter que assumir, pra fazer, senão não consegue entregar. A gente, graças a Deus, nessa comissão, não tá tendo esse problema. Todo mundo trabalhando bem, então tá fluindo bem o trabalho. Acredito que traz..., que trabalho em grupo é mais pra somar, do que pra outra coisa, entendeu. Mas tem que organizar bem para funcionar (DO4).

Trabalho em equipe, ele é importante é o principal para você que trabalha numa escola, que trabalha num ambiente grande como o nosso. Trabalho em equipe em que todo mundo desenvolve uma parte e juntando todas essas partes faz um trabalho maior e melhor. Acontece que, às vezes, em equipe, sempre acontece aquele problema que um vai fazer mais que outro, ou um pensa diferente do outro e às vezes os trabalhos tomam rumos diferentes (TA1).

O quarto bloco de palavras é subdividido em cinco *clusters*: 1. “grupo” e 2. “participei e melhor”; 3. “grande”; 4. “equipe”; e 5. “trabalho e comissões”. Sendo que os *clusters* 1 e 2 estão ligados entre si, do mesmo modo que 4 e 5 e estes ao 3, conforme a Figura 6.

Ao observá-los no *cluster* de círculo, Figura 7, vemos que a palavra “grupo” está ligada a palavra “melhor” e esta a palavra “participei”. As palavras “melhor e participei” estão ligadas as palavras “comissão e pessoa” e também as palavras “depende e conhecimento” e ainda a palavra “melhor” liga-se as palavras “trabalho e equipe”.

A palavra “grande” não apresentou nenhuma ligação. Já palavra “equipe” está ligada as palavras “comissão e melhor”. A palavra “comissão” está ligada às palavras “trabalho, pessoa, melhor e depende” e, por fim, a palavra “trabalho” está ligada a “melhor, sabia, cada, mundo e pessoa”.

Ao realizar pesquisa das palavras, foi verificado que a palavra “grupo” foi empregada 12 vezes, por 5 Servidores diferentes com o sentido de “diferenciar ou igualar a equipe”. A palavra “melhor” foi empregada 9 vezes, por 6 Servidores com o sentido de: “que em equipes é melhor para aproveitamento da mão de obra, a qual conhece tecnicamente melhor, há um trabalho melhor e os resultados são melhores.”. Já a palavra “participei” foi empregada 33 vezes, por 11 Servidores com os sentidos de: “as comissões que participei ou não”, “os Servidores participavam” e “ver a participação dos outros”. A palavra “grande” foi empregada 10 vezes, por 4 Servidores no sentido de: “que em comissões grandes o TE não funciona”, “conhecimento muito grande”, “a grande diferença da equipe” e o “TE é essencial num ambiente grande”. As palavras “equipe”, “Comissão” e “Trabalho” não foram pesquisadas, pois são os temas das questões e tem relação com todas as respostas e palavras, sendo incidentalmente objeto de outras pesquisas de palavras.

Em suma, nos dois *clusters* o emprego das palavras foi disperso, porém pode-se considerar como significado o emprego como as “comissões são tratadas por alguns como equipes e por outros como grupos e nestas formações o trabalho e os resultados são melhores, porém dependem do tamanho da comissão”. Portanto o quarto bloco pode ser categorizado como: **Categoria D – Avaliação da equipe.**

Esta categoria pode ser representada pelas respostas de um dos Servidores docentes:

O trabalho em equipe é de extrema importância, se a gente não trabalhar em equipe eu creio que vai prejudicar na qualidade do nosso produto final e do nosso trabalho, do processo de trabalho inteiro, e aí entra no contexto das comissões [...] como é que a gente vai criar, por exemplo, um evento ou organizar um [...], se eu não tenho um trabalho em equipe, é impossível, pra mim é impossível e mesmo quando a gente pensa em docência em sala de aula, eu sou responsável pelas minhas aulas, claro sou livre pra escolher atividades que eu quero, mas eu não dou aula naquele curso sozinha, é um conjunto. Então eu preciso contextualizar a minha proposta de ensino com a proposta do curso e com o que os demais colegas que estão trabalhando. Então, trabalho em equipe em uma instituição de ensino é de extrema importância.

[...] quando a comissão é muito grande o trabalho em equipe é mais difícil, e quando é uma comissão menor me parece que as coisas funcionam de uma maneira melhor [...] a princípio ela era grande ela tinha umas 15 pessoas e 5 trabalhavam, só. E aí depois foi feita uma nova portaria, tirou um monte e deixou só um núcleo pequeno e agora o trabalho tá saindo. Então, é importante o trabalho em equipe, mas eu acredito que pra comissão, se ficar muito grande essa comissão dificulta o trabalho em equipe, por que tem problema de horário, não é todo mundo que está aqui nos mesmos dias, nos mesmos horários, então gerenciar está questão de horário já é o primeiro problema. Segundo, às vezes, quando comissão é muito grande tem gente que pensa assim: “tem um monte de gente fazendo, então não preciso me preocupar, vai sair, é grande tem um monte de gente”. Então, são várias coisas que você observa de comportamento de colegas, que você vê que a comissão sendo muito grande não funciona, não tem trabalho em equipe no geral, só quando é menor pela minha experiência (DO2).

Na próxima subseção, será realizada a análise de conteúdo das respostas dos Servidores com base nas categorias aqui apresentadas, quais serão discutidas primeiramente à luz da teoria do TE e na subseção subsequente, discutidas à luz da teoria das RS.

4.4.2 Análise das categorias à luz da teoria do trabalho em equipe

Para realizar a análise de conteúdo por categorias, inicialmente foi realizada leitura flutuante das entrevistas para classificar as respostas conforme cada uma das categorias criadas com o auxílio do software NVIVO® e em segundo foi feita uma leitura sistemática para fazer uma subcategorização das respostas e analisar as representações compartilhadas pelos Servidores. A Figura 8 retrata, com base no mapa de *cluster* horizontal criado pelo NVIVO®, as categorias e subcategorias que serão discutidas. Nesta seção, será realizada uma análise à luz da teoria do TE e na seção seguinte, concluiremos com uma análise à luz da teoria das RS.

Categoria A: Trabalho da equipe

A primeira categoria é o trabalho, serviço, atividade, ou tarefa da equipe. As respostas dos Servidores apresentaram o sentido de que este trabalho ocorreu por meio da definição dos objetivos. Seguem os trechos das respostas:

[...] todos saibam o que deve ser feito (DO3);

[...] nós tínhamos um foco [...] sabia exatamente o que tinha que fazer (FG1);

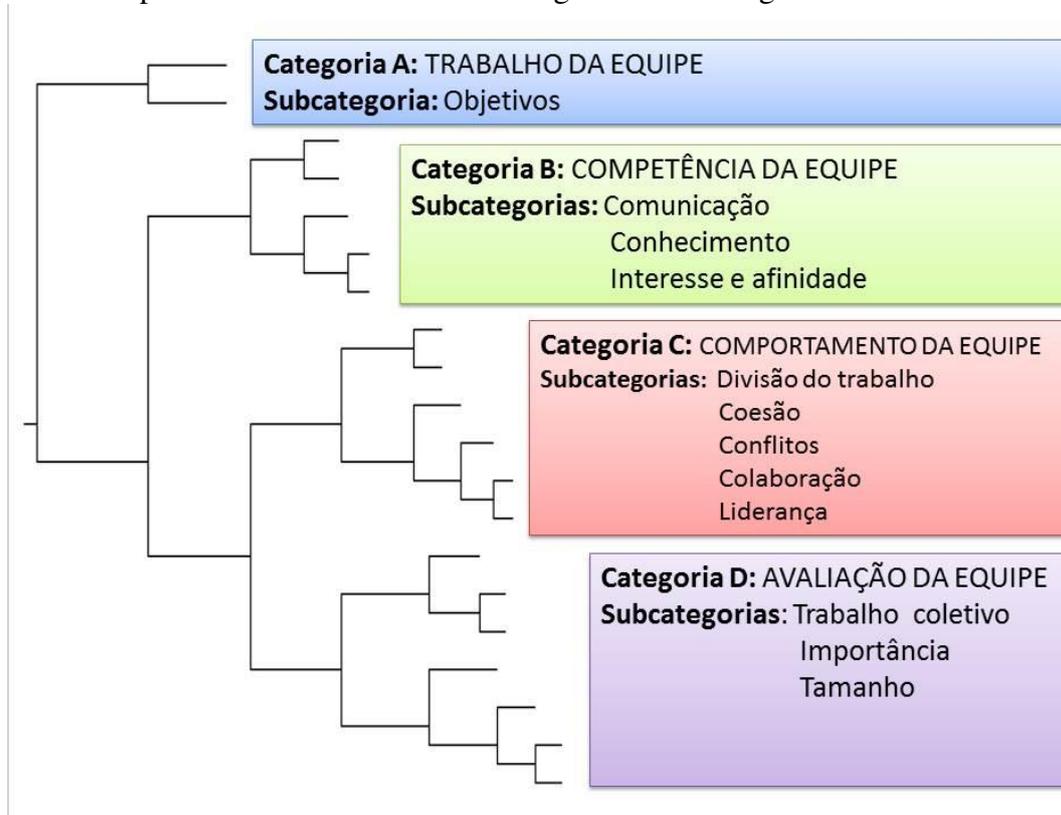
[...] a gente conseguiu realizar o que tinha realizar nos prazos inclusive (FG2);

[...] conhecimento do que é a comissão [...] não sabem o que é pra ser feito (FG3);

[...] tem que tá todo mundo sabendo exatamente o que vai fazer (TA1); e

[...] cada um trabalha por si [...] sem saber o que tem que fazer direito [...] deixa a pessoa fazer do jeito que ela quer [...] a comissão não rende o que deveria render (TA2).

Figura 8 – Mapa de *cluster* horizontal das categorias e subcategorias.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base no NVIVO®.

A definição de objetivos é essencial ao TE (CHIAVENATO, 2003; MOSCOVICI, 2004; KATZENBACH E SMITH, 2001; MAXIMIANO, 1993). Ela é importante para definir responsabilidades, papéis e obter o desenvolvimento de equipes (MAXIMIANO, 1993). A partir da definição dos objetivos os Servidores podem saber o que é a equipe (comissão), o que fazer, se os prazos se cumpriram e a sua interdependência no trabalho. Para representar o tema apresenta-se um trecho maior da resposta de um dos Servidores que exercem FG:

Das que eu participei, é assim difícil julgar as que eu não participei, das que eu participei nós tivemos um trabalho em equipe muito legal, na Comissão Eleitoral do Conselho de Campus, acho que foi, é um trabalho, acho que foi o melhor trabalho de comissão que eu tive daqui. Por que, nós tínhamos um foco, nós tínhamos reuniões sistemáticas, cada pessoa dentro da comissão sabia exatamente o que tinha que fazer, entendeu. Então o negócio funciona como relógio tá, e você vê todo o processo, a documentação do começo ao fim, foi assim um troço exemplar. Então essa funcionou perfeitamente e é uma, assim uma demonstração, um exemplo de que as comissões podem ter o trabalho em equipe (FG1).

Categoria B: Competência da equipe

Esta categoria trata das habilidades, competências que a equipe tem que possuir para que o trabalho seja considerado realmente um TE. A categoria está dividida em três subcategorias: I – Comunicação; II – Conhecimento; e III – Interesse e Afinidade.

Na primeira subcategoria, comunicação, os Servidores apresentaram os seguintes trechos:

Pelo menos, sobre a comissão que eu participo sim, eu percebo que sim, porque a gente tá sempre em contato, tá trocando e-mail, tá falando, tá se reunindo (TA1); e
[...] todos tem que saber trabalhar em grupo, todos tem que saber escutar os outros, dar sua opinião, mas, importa-se com a de todo mundo e dividir a tarefa para resolver o problema em comum de todo mundo, todo mundo trabalhando junto, pelo mesmo objetivo (TA2).

Observa-se nestas duas repostas que havia a necessidade de comunicação, para isso o contato por qualquer meio era válido, mas também a qualidade dessa comunicação, pois a opinião de todos era importante. A comunicação é condicionada pela interdependência, pois para realizarem o TE vão precisar quebrar o individualismo na realização das atividades, se comunicarem, para direcionar o trabalho, dividir o trabalho conforme as habilidades.

A Comunicação é um processo lógico em toda forma de trabalho organizacional, no TE ela toma uma importância ainda maior. Segundo Maximiano (2011) ela é parte integrante da dinâmica de grupo que as equipes desenvolvem, é um dos objetivos dos programas de desenvolvimento de equipes, os quais envolve ouvir, se exprimir e controlar emoções. O autor prossegue destacando a importância das reuniões, onde, por meio da comunicação entre seus membros, as pessoas se socializam, trocam e produzem informações, resolvem problemas e decidem (MAXIMIANO, 1993).

Quanto à qualidade da comunicação, Senge (2014) apresenta o diálogo como a forma apropriada para as equipes somarem conhecimentos. Desta forma, o fato de os Servidores terem citado as reuniões, contatos, saber escutar e dar opinião demonstra conformidade com o diálogo, o qual é essencial às equipes.

Na segunda subcategoria, conhecimento, os Servidores responderam da seguinte forma:

No âmbito geral, trabalho em equipe é muito importante, é necessário. A gente vive num mundo globalizado, onde não existe mais aquela única pessoa, aquele único ser sabedor de todas as informações, de todo o conhecimento e empresa nenhuma ela contrata algum profissional que não saiba trabalhar em equipe. Isso,

eu já participei inclusive algumas seleções, onde a gente percebe que se a pessoa não tem, não consegue trabalhar em equipe, a gente prefere não contratar, é melhor treinar uma pessoa que saiba trabalhar em equipe do que uma pessoa que não sabe trabalhar em equipe (DO1);

[...] tem algumas pessoas, que se você quiser quantificar tempo, tal pessoa contribuiu 5% do tempo e outra contribuiu 95% ou, por exemplo, de qualificação, aquela pessoa que contribuiu 5% sabia uma coisa imprescindível e aquela pessoa que contribuiu 95% é uma pessoa que só fazia o trabalho físico, de levar papel [...] Agora, a diferença que é, porque tem gente que tem conhecimento muito grande do que é, pra que que serve e tem pessoas que não [...] Por que a pessoa já vem com uma bagagem (FG3); e

[...] realmente é muito importante, com a equipe você vai muito mais longe, com conhecimento [...] cada um tem maior conhecimento em tal área (TA2).

Nas respostas destes três entrevistados, puderam ser observadas três coisas distintas sobre o conhecimento: Primeiro, que o conhecimento produzido pela equipe era mais completo para atender a realidade globalizada do que as pessoas sozinhas; Segundo, que com conhecimento se poderia ir mais longe; e Terceiro, que apesar disso, poder-se-ia ter pessoas com um conhecimento tal que, mesmo se trabalhando menos tempo, as tornassem imprescindíveis. Nas três observou-se a importância do conhecimento para o TE.

Uma questão polêmica foi levantada na resposta do servidor em FG (FG3), sendo possível interpretar que se poderia ter um bom TE se, quem tivesse mais conhecimentos, dedica-se um tempo reduzido e quem tivesse menos conhecimentos, dedica-se um tempo maior. Mas parece obvio que se todos trabalhassem o mesmo tempo e com conhecimento poderia haver um resultado ainda maior. Ao relacionar estas condições, observa-se que tempo e conhecimento são elementos que as pessoas em equipe interdependem e eles podem ser divulgados a equipe por meio da comunicação clara, de forma a avaliar a contribuição que cada um dará.

A resposta do professor (DO1) abordou a realidade globalizada, a qual possuía inúmeras informações, complexidades e diversidades de conhecimento, isso fez com que os profissionais necessitassem do TE, colaboração, pois era impossível fazerem tudo sozinhos. Neste sentido, Senge (2014) prega que o conhecimento é o recurso mais importante para as organizações obterem vantagem competitiva sustentável, sendo fundamental também nas equipes, pois elas proporcionam as melhores condições para que os conhecimentos sejam ampliados, fazendo com que ele seja disseminado, aplicado e compartilhado entre os membros. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento produzido por equipes com seus projetos, é uma das formas de proporcionar as organizações evolução em toda a sua

estrutura, num modelo que exige de toda a organização atualização para responder aos problemas que vão surgindo.

O conhecimento é produto e produtor do TE, as equipes tem um conhecimento maior que os indivíduos isolados. Ele é útil no desenvolvimento de equipes, que deve buscar integrar e unir pessoas com competências distintas (multiprofissionais) para realizar os objetivos de modo mais completo (MAXIMIANO, 1993). Portanto, nas equipes existe a capacidade/necessidade do conjunto e seus conhecimentos para tornar possível a concretização das tarefas.

Portanto, o conhecimento é fundamental às equipes, mas não deve ser mantido em uma pessoa, especializada, e sim ser disseminado na equipe e na organização, desta maneira, as equipes necessitam que todos contribuam com o conhecimento que tem. Quanto ao tempo, observa-se a questão da disponibilidade de tempo ao trabalho da equipe, a qual depende da forma que foi desenvolvida a equipe, sendo racional que se empregue o maior tempo possível, mesmo para as pessoas que possuem grandes conhecimentos. Moscovici (2004) destaca que a indisponibilidade de tempo é invocada como fator restritivo para o desenvolvimento de equipes, costuma-se alegar que existem tarefas “mais importantes e urgentes”. O uso de ações de motivação e gestão do tempo podem ser soluções para isso.

A terceira subcategoria, interesse e afinidade, foi tratada nos seguintes trechos das falas dos Servidores:

Depende muito dos Servidores que estão na comissão, esse é um ponto, e outro ponto é do assunto que está sendo tratado naquela comissão, por que às vezes o assunto não é muito palpável para um e para outro é, depende muito do interesse do servidor sobre aquele assunto (FG4); e

Eu acho que falta muitas vezes o trabalho em equipe na comissão, por que [...] delega-se aleatoriamente ou não, mas escolhem-se pessoas assim, que não tem nenhuma afinidade com o assunto, muitas comissões que eu trabalhei, a pessoas fez aquele serviço totalmente nas cochas, fez mal feito, fez correndo, dedicou pouquíssimo tempo pra comissão (TA2).

Observa-se neste tema, que a dinâmica de trabalho na equipe era uma variável dependente dos Servidores que compunham esta equipe ou comissão, pois poderiam possuir conhecimento e interesse sobre o assunto de determinada comissão. Estas afirmações tinham uma relação lógica com conceito de equipe apresentado por Moscovici (2004), que além de compreender seus objetivos, está engajada em alcançá-lo, pois se não houvesse interesse ou afinidade por parte dos membros da equipe, não poderiam ter este engajamento, mesmo objetivo ou sinergia.

Para Maximiano (1993), o TE é mais difícil em determinados grupos, inclusive no serviço público, pois neste caso não é resultante do interesse individual, do dono de uma empresa e sim de um conjunto de interesses dos Servidores. Para ele, a afinidade é o primeiro ponto a ser considerado para selecionar as pessoas para uma equipe, a qual envolve não só as competências, mas principalmente as motivações.

Categoria C: Comportamento da equipe

Esta categoria trata da forma como os Servidores descreveram os comportamentos que ocorreram no TE. Ela está subdividida em cinco subcategorias, sendo elas: I – Divisão do trabalho; II – Coesão; III – Conflitos; IV – Colaboração; V – Liderança.

A primeira subcategoria, divisão do trabalho, foi formada pelas seguintes respostas dos entrevistados:

Porque você tem condições de dividir o trabalho, então você diminui a carga do profissional [...] faz as divisões de trabalho, a gente interage, compila as coisas, é juntos (DO4);

[...] já vi comissões com o trabalho em equipe excelente, muito bem dividido, funcionando muito bem (FG4);

Trabalho em equipe em que todo mundo desenvolve uma parte e juntando todas essas partes faz um trabalho maior e melhor [...] cada um ficou responsável por uma parte, depois a gente se reunia e apresentava para o presidente da comissão o trabalho que cada um fez (TA1);

[...] divide tarefa, divide pra conquistar, cada um faz uma parte, cada um tem maior conhecimento em tal área, delegam-se trabalhos específicos pra cada pessoa (TA2);

[...] O pessoal passava o serviço e a gente ia dividindo (TA3); e

[...] envolvimento de outras pessoas [...] para que seja dividido, para melhor aproveitamento da mão de obra, da força de trabalho daquela equipe (TA4).

Observa-se nestas respostas que dividir o trabalho permitiu somar os resultados, realizar um trabalho maior, com qualidade e tempo para alcançá-lo e ainda reduzindo a carga de trabalho dos profissionais, aproveitando a mão de obra e o seu conhecimento. O que ficou evidente nisto, é que a divisão de trabalho produziu interdependência, a qual necessitou do compromisso de todos os membros, onde cada um faria sua parte, colaboraria com resultados e teria assim uma contribuição efetiva.

Para representar a forma que o tema foi abordado apresenta-se na íntegra a resposta de um dos professores:

Trabalho em equipe? Sei lá! Acredito que é válido, porque, se, logicamente, as pessoas que estão nessa equipe, elas, cada uma faz sua parte, porque se todo mundo trabalha e faz direitinho a sua parte é bacana. Porque você tem condições de dividir o trabalho, então você diminui a carga do profissional. Então, a gente soma aí os resultados, isso é bacana. Porque você faz com maior qualidade, aí tem tempo para fazer uma determinada coisa e não ficar tão sobrecarregado e a troca de experiência e tal, isso enriquece bastante (DO4).

Em conjunto ao tema divisão do trabalho são discutidos outros temas, como responsabilidade e união de trabalhos, os quais já foram vistos neste relatório, por meio de diversos autores, entre eles Maximiano (1993), Castello (2004), Moscovici (2004) e Moraes (2007). O que se pode observar de todos os conceitos é que eles estão interligados, ou seja, não se pode falar em TE se não falarmos de um conjunto de pessoas, as quais colaboram, dividem e somam trabalhos, cada um assume sua responsabilidade e isso gera interdependência no grupo.

Para Maximiano (1993), a interdependência ocorre quando os membros de uma equipe se integram e dependem uns dos outros para realização dos objetivos. Isto torna o grupo sadio e é um dos pressupostos para transformá-los em equipe (CASTELLO, 2004). Portanto a participação, o comprometimento de cada um é vital às equipes e o que foi dito pelos Servidores vem a reforçar essas condições.

A segunda subcategoria, coesão, é formada pelas seguintes respostas dos Servidores:

[...] todas conectadas a um único ideal [...] foi muito bem sucedida, pelo fato de haver uma sintonia entre a equipe (DO1);

[...] todos sigam uma mesma doutrina, uma mesma filosofia para que o resultado final seja o mais próximo da positividade [...] verdadeiramente como equipe [...] onde todos abraçam a razão da existência da comissão (DO3);

[...] qual a diferença da equipe para um grupo [...] a empatia [...] que é o indivíduo se colocar na posição do outro, é buscar entender o outro, sentir o outro, é participar, ver que o outro está participando, esse é princípio de equipe (FG1);

[...] as pessoas trabalham em sinergia? Mesmo objetivo? Aí depende da comissão, dos Servidores (FG3);

[...] compravam a ideia do que estava sendo feito (FG4);

[...] todo mundo fazendo igual e falando a mesma língua (TA1);

[...] para resolver o problema em comum de todo mundo, todo mundo trabalhando junto, pelo mesmo objetivo, eu acho muito importante [...] eles estavam bem unidos mesmo, trabalhando legal pra resolver (TA2).

Observou-se nas falas que as equipes necessitavam que todos os membros tivessem sintonia, união, empatia, ficassem ligados pelo mesmo ideal para que obtivessem resultados positivos. Estas características provêm da coesão da equipe e produzem sinergia. A coesão é o desejo de permanecer no grupo, com mútua admiração, fortes laços e interações positivas. Fortalecem a coesão os objetivos e tarefas claras. Quanto mais os coesos, maiores serão o respeito a normas do grupo, a produtividade e o desempenho (MICHENER; DELAMATER; MYERS, 2005). Já a sinergia é exatamente este desempenho extra, o qual as equipes obtêm como resultado de uma produção coletiva, próprio da interação entre eles e que é maior que a simples soma das produções individuais. Este desempenho possui características que não podem ser encontradas nos indivíduos isoladamente (CHIAVENATO, 2003; KATZENBACH; SMITH, 2001).

Sobre o tema apresenta-se a um trecho maior da resposta de um dos Servidores TA:

Por isso que a gente, quando trabalha em equipe, tem que tá todo mundo sabendo exatamente o que vai fazer, e todo mundo fazendo igual, e falando a mesma língua, pra depois quando for se reunir, de repente, para juntar o resultado. Por exemplo, como na Comissão do PPP, todo mundo faz a sua parte, se cada um fizer a sua parte totalmente diferente, quando chegar no dia da reunião, o trabalho não foi em equipe, todo mundo trabalhou junto, mas cada um fez a sua parte e ficou separado. Digamos assim, então acho o trabalho em equipe importante. Mas todo mundo tem que falar a mesma língua, se tiver alguma diferença, algum problema, alguma coisa, todo mundo tem que se reunir e conversar de novo, pra todo mundo andar tudo junto, para não dar problema, na minha opinião. Senão uns fazem, outros não, eu vejo de um jeito, você vê de outro, eu toco o serviço de um jeito e você toca de outro. Aí a gente não é uma equipe sendo assim, na minha opinião (TA1).

A terceira subcategoria, conflitos, foi descrita pelos Servidores nas seguintes respostas:

[...] houveram muitas rurgas, essas rurgas elas não foram superadas e o trabalho não andou (DO1);

[...] tem comissão que não tem jeito, ainda que você, se você é o líder da comissão, você vai ter pegar é pelo chifre, vai ter que pegar o zebu pelo chifre, pra poder chegar no final. Então elas são mais conturbadas nesse sentido de trabalho em equipe (FG1);

[...] não vou dizer afinidade, questão de relacionamento, que acaba influenciando [...] se não andar bem [...] daí pode prejudicar no relacionamento entre os colegas (FG4);

[...] um pensa diferente do outro e às vezes os trabalhos tomam rumos diferentes [...] se cada um fizer a sua parte totalmente diferente [...] eu vejo de um jeito, você vê de outro, eu toco o serviço de um jeito e você toca de outro [...] Se tiver alguma diferença, algum problema, alguma coisa, todo mundo tem que se reunir e

conversar de novo, prá todo mundo andar tudo junto, para não dar problema (TA1);

[...] uma quer liderar e vai passando serviço só pras outras, já vi brigando por causa disso (TA3).

Conforme as respostas dos entrevistados os conflitos eram negativos ao TE, esta forma de trabalho não ocorria quando havia conflitos, rugas e isto conturbava o trabalho. Havia brigas na divisão do trabalho e liderança. Havia pensamentos diferentes e o trabalho fugia do objetivo e cada membro fazia um trabalho diferente.

Os processos do TE são permeados de conflitos, os quais são inerentes os processos grupais e estão sempre latentes (ZANELLI, 2013; E MOSCOVICI, 2004). O assunto é algo que divide posicionamentos na literatura. Há autores que defendem que os conflitos são prejudiciais ao TE, pois causam dificuldades de funcionamento que criam sinergia negativa, com falta de cooperação, mau desempenho, desagregação, motivações divergentes e ineficácia. Estas situações criam um ambiente de falsa harmonia, que é cercado por recriminações e cobranças mútuas. Os conflitos prejudicam a qualidade do trabalho e até a saúde mental dos trabalhadores. Neste sentido, Weber e Grisci (2013); Zanelli (2013) e Maximiano (1993).

Porém, há autores que defendem que os conflitos podem ser positivos. Neste sentido, Moscovici (2004) defende que as equipes devem ser capazes de resolver seus problemas de funcionamento, inclusive os conflitos, os quais podem ser positivos ao quebrar rotinas e causar evolução nas equipes. Já Senge (2014), prega que quando uma equipe está se desenvolvendo com grandes visões e ideias livres ocorrem conflitos e assim as pessoas aprendem. Para ele, os atos de não gerar constrangimentos, ameaças e não falar o que pensa, são rotinas defensivas, as quais impedem a dor e o conhecimento de suas causas. Sempre haverá conflitos, resolvidos ou não, o que não se pode perder é o diálogo.

Apresenta-se na íntegra a resposta de um dos docentes para representar o tema:

Olha! Eu vou relatar os trabalhos que eu participei. Sim e não. Houveram comissões onde o trabalho em equipe foi bem efetuado e houveram comissões onde o trabalho não foi bem efetuado. Prefiro não citar nomes, nomes de comissões, só estou relatando esses parentes aí, mas a gente, eu já tive vivências de comissões, onde ela foi muito bem-sucedida, pelo fato de haver uma sintonia entre a equipe e participei também de comissões onde houveram muitas rugas, essas rugas elas não foram superadas e o trabalho não andou. Então eu acredito que o sucesso de uma comissão, ela tá muito atrelado à qualidade que a equipe está em sintonia de trabalho e entre ela, lógico (DO1).

A quarta subcategoria, colaboração, pode ser observada nos seguintes trechos das respostas dos Servidores:

[...] somente por ter os nomes de pessoas em portarias e essas pessoas [...] não se preocuparem em chegar ao resultado final (DO3);

[...] tem equipes que nem todo mundo trabalha bem ou não faz sua parte [...] aí começa a pesar do mesmo jeito [...] você tem a responsabilidade de entregar o negócio e você vai ter que assumir pra fazer (DO4);

[...] era formado por seis pessoas, mas só dois trabalharam, [...] só que tem que sair o serviço (FG1);

[...] colaboração acho que pra mim define trabalho em equipe [...] se um servidor não estiver disposto a colaborar com a equipe, prejudica todo um serviço [...] alguns Servidores faziam pontualmente [...] dois ou três que estavam dispostos (FG4);

[...] sempre acontece aquele problema que um vai fazer mais que outro... Senão uns fazem, outros não (TA1);

[...] a pessoa fez aquele serviço totalmente nas cochas, fez mal feito, fez correndo, dedicou pouquíssimo tempo pra comissão [...] faz meia dúzia de coisinha só pra falar que fez [...] cada um tentando fazer o menos possível [...] foi uma reunião no começo e outra no fim, você não sabe quem fez o que, você não via a pessoa, não tinha informação da pessoa, foi uma coisa bem sozinho mesmo, um ou outro se juntava pra tentar resolver esse problema, tentar trabalhar em equipe (TA2);

[...] às vezes a gente não consegue fazer tudo, a gente passa pra outro setor [...] a gente precisa dos outros pra trabalhar (TA3); e

[...] contei com a colaboração de outras pessoas das quais se não houvessem seria impossível ter concretizado as atividades (TA4).

Segundo os Servidores o TE necessitava de colaboração, sem o qual não seria possível alcançar o resultado, sendo o que a definiria o que é TE, porém nem sempre era posto em prática. Destaca-se que a colaboração é corolária do comprometimento, da participação, da divisão e união do trabalho, da responsabilidade e conseqüentemente da realização dos objetivos. Como visto em Maximiano (1993), a colaboração entre as pessoas é uma predisposição para que haja um clima favorável para a participação e o TE. Nos trechos, observou-se que o TE necessitava de colaboração, que os membros assumissem a responsabilidade de fazerem a sua parte na tarefa, de modo que esta não sobrasse somente para alguns.

Estas dificuldades com colaboração são abordadas pelo desenvolvimento de equipes, que segundo Moscovici (1994) é um programa organizacional que promove diversas análises da eficiência e do funcionamento do grupo pelo próprio grupo. As equipes podem não obter resultados ou entrar em conflito, justamente pela má integração das

habilidades dos membros. Para Maximiano (1993), o desenvolvimento de equipes transforma um conjunto de pessoas em uma unidade de trabalho integrada e eficaz para realizar os objetivos da equipe. Nestas condições as equipes são capazes de resolver seus problemas de desempenho, de fazer que os indivíduos entendam seu papel, contribuições e responsabilidades, de se comunicarem sobre o que afeta a eficiência do grupo, de terem maior colaboração e de entenderem o sentido de interdependência no grupo.

Sobre o tema destaca-se a íntegra da resposta de um dos Servidores em FG:

Trabalho em equipe é aquele trabalho que, além de tudo, existe a colaboração de um com o outro. No serviço público, o principal que a gente tem que pensar com o trabalho em equipe é esta questão da colaboração, de um poder não atrapalhar o serviço que o outro está fazendo, mas sim somar, poder colaborar. Por que, a gente observa que às vezes se um servidor não estiver disposto a colaborar com a equipe, prejudica todo um serviço. Até por conta, não vou dizer afinidade, questão de relacionamento, que acaba influenciando também. Então, assim, o trabalho em equipe se não andar bem, ele tem outras implicações que vão além do serviço do produto final do trabalho ali que você tem que fazer, mais inclusive daí pode prejudicar no relacionamento entre os colegas. Então, acho que assim, colaboração acho que, pra mim, define trabalho em equipe. [...] Já vi comissões com o trabalho em equipe excelente, muito bem dividido, funcionando muito bem. Por que, os Servidores que estavam lá colaboravam, participavam, compravam a ideia do que estava sendo feito. E, já vi comissões nas quais o trabalho em equipe não existia, alguns Servidores faziam pontualmente as atividades que tinham que ser realizadas e outros simplesmente não se manifestavam, não apareciam nas reuniões, não colaboravam em nada. Então, nesse sentido, pra mim, nessas comissões não existia o trabalho em equipe, a não ser aquela equipe de dois ou três que estavam dispostos, mas não todos os nomeados naquela comissão. Depende muito dos Servidores que estão nas comissões, esse é um ponto, e outro ponto é do assunto que está sendo tratado naquela comissão. Por que, às vezes o assunto não é muito palpável para um e para outro é, depende muito do interesse do servidor sobre aquele assunto (FG4).

Na quinta subcategoria, liderança, os Servidores apresentaram as seguintes respostas:

[...] a comissão tem que ter resultado [...] se você é o líder da comissão, você vai ter pegar é pelo chifre, vai ter que pegar o zebu pelo chifre, pra poder chegar no final (FG1);

Eu acho que se não tiver uma pessoa da equipe coordenando o trabalho não vira [...] tem que ter liderança (FG2);

O presidente (da comissão) não sei se tem poder ou não de forçar a trabalhar (TA2, inserção e grifos nossos).

Considerando o conceito de TE apresentados por Moscovici (2004), no qual trata como um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada, ou ainda o de Katzenbach e Smith (2001) de que são igualmente

comprometidas com um objetivo, metas e uma abordagem de trabalho comum, pelos quais todos os integrantes se considerarão mutuamente responsáveis. Observa-se, nos relatos dos entrevistados, que não se estava cumprindo o fim existencial das equipes de responsabilidade e comprometimento compartilhado, o líder ficava numa situação delicada e tendo que assumir a responsabilidade pelo trabalho.

Estas dificuldades podem ter varias origens, entre elas estão os bloqueios ao TE causados por centralização, competição e conflitos causados pelos critérios de definição liderança. Isto causa descomprometimento, absenteísmo, queda na qualidade dos serviços e produtos, acidentes de trabalho etc. (ZANELLI, 2013). Weber e Grisci (2013) apontam o próprio TE como forma de contenção, pois se formam, por prescrição da gerência da organização, grupos domesticados, instrumentais com sobrecarga de trabalho e recompensas simbólicas. Nestas condições, as pessoas se veem inibidas em sua liberdade de expressão e sentimentos e só participam por medo de demissão.

Pode-se destacar neste ponto novamente o uso de um programa de desenvolvimento de equipes na relação liderança e equipe, responsabilidades, papéis e compromissos. Maximiano (1993) explica o papel do líder e dos participantes, sendo que o líder deve exercer influência sobre os demais, tendo assim esta responsabilidade e os participantes devem assumir a simples responsabilidade de contribuir e participar e assim tornar produtivo o trabalho e obterem crescimento pessoal. Observou-se o oposto ao que foi descrito pelos Servidores, causando assim muitas dificuldades no TE.

Para representar o assunto, segue na íntegra a resposta de um dos Servidores em FG:

Eu acho o trabalho em equipe difícil, mas dá pra fazer. Eu acho que se não tiver uma pessoa da equipe coordenando o trabalho não vira e essa pessoa tem que aceitar isso, por que senão não vira, mas dá pra fazer, dá pra trabalhar em equipe, mas tem que ter liderança. [...] Há, pelo menos na que eu participei teve, teve um trabalho em equipe, mas tinha uma pessoa centralizando tudo e a gente conseguiu realizar o que tinha que realizar, nos prazos inclusive. A gente vê que algumas comissões mudam muito aqui dentro, começa um grupo de pessoas e vai mudando ao longo do tempo e vai estourando o prazo. Mas eu acho que a maioria consegue finalizar, não sei, não tenho bem certeza disso (FG2).

Categoria D: Avaliação da equipe

Esta categoria se refere à forma como os Servidores qualificam a equipe, ou seja, o que é uma equipe e sua importância. Ela está dividida em três subcategorias: I – Trabalho Coletivo; II – Importância; e III – Tamanho.

Na primeira subcategoria, trabalho coletivo, os Servidores apresentaram as seguintes respostas:

[...] equipe mesmo só é nas reuniões de área onde a gente acaba debatendo os assuntos [...] não consegui ainda associar o trabalho em equipe pelo fato, tirando a comissão, em nosso dia a dia (DO1);

[...] se eu não tenho um trabalho em equipe, é impossível, pra mim é impossível, e mesmo quando a gente pensa em docência em sala de aula [...] eu não dou aula naquele curso sozinha, é um conjunto (DO2);

[...] não é que seja uma equipe. Mas se a gente chamar todo trabalho em grupo é um trabalho em equipe, isso é verdade também [...] fundamental, onde você tem processos que demandam a atuação de mais de uma pessoa, você tem que ter uma equipe (FG1);

[...] acredito que tudo, de uma certa forma, é um trabalho em equipe [...] todos os trabalhos são em equipe (FG3); e

[...] trabalho em equipe é o trabalho não individual (TA4).

Das respostas dos entrevistados, pode-se concluir que eles qualificaram que todo trabalho coletivo na instituição eram uma equipe, bastava não ser feito por um único indivíduo para isso, incluindo aulas de vários professores num curso, nas reuniões e nas comissões.

Para representar o tema segue a íntegra da resposta de um dos Servidores em FG:

Acredito que tudo, de uma certa forma, é um trabalho em equipe, não vejo que tem alguma coisa que não seja trabalho em equipe. Só que normalmente as pessoas vão chamar trabalho em equipe, quando envolve assim: ali todo mundo ao mesmo tempo, fazendo o mesmo trabalho. Só que na verdade, acredito que não tem como a gente fazer um trabalho que não seja em equipe. Acredito que todos os trabalhos são em equipe. Não consigo ver, assim, um trabalho individual, o trabalho né, por exemplo, assim posso até te dar um exemplo, tô fazendo tal trabalho e eu te dar uma parte daquele trabalho pra você, mas o trabalho é em equipe (FG3).

Apesar disso, o TE não é somente ter um coletivo de pessoas, pois segundo Maximiano (1993), ele se contrapõe ao trabalho individual, fragmentado e departamentalizado e para Katzenbach e Smith (2001), o TE difere do grupo, pois este apesar de ser coletivo, tem responsabilidades, objetivos e produtos individuais. Já as equipes são autogeridas e têm objetivos claros e comuns e estão engajadas em alcançá-los de forma qualificada, compartilhada e possuem habilidades complementares, estas características permitem alcançar os resultados e os objetivos (MOSCOVICI, 2004).

Na segunda subcategoria, importância, foram observadas as seguintes respostas dos Servidores:

[...] é de extrema importância, se a gente não trabalhar em equipe, eu creio que vai prejudicar na qualidade do nosso produto final e do nosso trabalho, do processo do trabalho inteiro (DO2);

Acredito que é válido [...] Porque você faz com maior qualidade, aí tem tempo para fazer uma determinada coisa e não ficar tão sobrecarregado. E a troca de experiência e tal, isso enriquece bastante (DO4);

Os resultados do trabalho em equipe eles são, isso é na literatura, isso no visual, isso na prática, eles são melhores, em termos qualitativos, em termos de eficácia do que os trabalhos em grupo, onde não tem uma equipe (FG1); e

[...] todo mundo deveria saber, pelo menos, trabalhar em equipe, em alguns setores é fundamental, em outros pode ser que não (TA2).

Os Servidores consideram o TE importante, pois produziu processos e resultados de qualidade. Com ele poderiam realizar mais, sem sobrecarga, com troca de experiências, com tempo e eficácia. Desta forma, era algo que todos deveriam saber fazer, mas a sua necessidade dependia de cada setor da instituição.

Segue na íntegra a resposta de um dos professores para representar o tema:

O trabalho em equipe é de extrema importância, se a gente não trabalhar em equipe eu creio que vai prejudicar na qualidade do nosso produto final e do nosso trabalho, do processo de trabalho inteiro, e aí entra no contexto das comissões [...] como é que a gente vai criar, por exemplo, um evento ou organizar um PPP, se eu não tenho um trabalho em equipe, é impossível, pra mim é impossível [...] então, trabalho em equipe em uma instituição de ensino é de extrema importância (DO2).

Como dito anteriormente, os resultados que as equipes podem produzir são diversificados, tendo além do alcance dos objetivos, a qualidade, satisfação, aprendizagem, inovação e criatividade (MAXIMIANO, 2011). Estes resultados superam os obtidos pelo trabalho individual e pelos grupos, pois apresentam um desempenho extra, o qual é formado por conhecimentos complementares e a busca compartilhada pelos objetivos (KATZENBACH; SMITH, 2001). Desta forma, é coerente a afirmação indireta dos Servidores de que o TE produziria qualidade dos resultados e que todos deveriam saber trabalhar em equipe. Segundo Maximiano (1993) é vantajoso adquirir, manter e desenvolver a habilidade de trabalhar em equipe.

Na terceira subcategoria, tamanho, os entrevistados apresentaram as seguintes respostas:

[...] se ficar muito grande essa comissão dificulta o trabalho em equipe [...] e quando é uma comissão menor me parece que as coisas funcionam de uma maneira melhor [...] por que tem problema de horário [...] comportamento de colegas (DO2);

[...] era formado por seis pessoas, mas só dois trabalharam, “ah! eu não posso, eu não vou, esse horário não dá” [...] são comissões maiores que demandam um “link” muito mais forte com a reitoria, então as reuniões, os contatos nesse momento dependem dessas definições [...] de uma comissão corporativa (FG1);
[...] apesar de ser uma equipe grande, mas a gente consegue trabalhar sim (TA1).

Na análise desta categoria, observou-se que os entrevistados consideraram que quanto maior o número de participantes das comissões, o TE ficava mais difícil. As maiores dificuldades eram de reunir todos nos mesmos horários e obter participação dos membros, o que causava sobra trabalho para apenas alguns dos participantes. Assim o tamanho da comissão influenciava o TE, o que ocorria também quando elas envolviam todos os *campi*, pois ficavam dependentes de uma comissão central.

Apresenta-se a resposta de um dos Servidores docentes sobre o tema:

Deixa eu pensar. Embora seja difícil de avaliar em todas, por que a gente não participa, mas eu percebo que, assim que quando a comissão é muito grande o trabalho em equipe é mais difícil, e quando é uma comissão menor me parece que as coisas funcionam de uma maneira melhor, eu falo, por exemplo, da comissão [...], a princípio ela era grande ela tinha umas 15 pessoas e 5 trabalhavam, só. E aí depois foi feita uma nova portaria, tirou um monte e deixou só um núcleo pequeno e agora o trabalho tá saindo. Então, é importante o trabalho em equipe, mas eu acredito que pra comissão se ficar muito grande essa comissão dificulta o trabalho em equipe, por que tem problema de horário, não é todo mundo que esta aqui nos mesmos dias, nos mesmos horários, então gerenciar está questão de horário já é o primeiro problema. Segundo, às vezes quando comissão é muito grande tem gente que pensa assim: “tem um monte de gente fazendo, então não preciso me preocupar, vai sair, é grande tem um monte de gente”. Então, são várias coisas que você observa de comportamento de colegas que você vê que a comissão sendo muito grande não funciona, não tem trabalho em equipe no geral. Só quando é menor pela minha experiência. [...] Então em geral, eu acho que em todas há o trabalho em equipe, eu só acho que quando a comissão é grande o trabalho em equipe não envolve todos os membros, mas pelas outras comissões que eu vi e que, de maneira direta ou indireta, influenciaram nas que eu participava eu consigo perceber que há o trabalho em equipe, eu só não consigo avaliar se todos se empenharam ou não. Daí eu respondo de uma maneira mais imparcial, por que eu não consigo avaliar (DO2).

Neste sentido, Maximiano (1993) observa que o TE é particularmente difícil em equipes formadas por muitos membros. Sobre a questão do horário, Senge (2014) aponta que a indisponibilidade de tempo também é utilizada como rotina defensiva ao TE, ou seja, sempre há alguma atividade que limita a participação e a dedicação e acabam deixando aos demais as suas responsabilidades. Isto acaba sendo fator restritivo para o desenvolvimento de equipes (MOSCOVICI, 2004). Desta forma é legítima a afirmação que grupos grandes

causariam ineficiência. Apesar de não haver um número exato para isso, é evidente que quanto mais pessoas maiores dificuldades de comunicação, distribuição do trabalho, saber a colaboração de cada um e claro de horários para todos se encontrarem.

Na próxima e última subseção, são discutidas as categorias e subcategorias aqui apresentadas à luz da teoria das RS.

4.4.3 Análise das categorias a luz da teoria das representações sociais.

Como visto, com base nas respostas dos Servidores sobre o TE, foram formadas quatro categorias. Nesta subseção elas são discutidas à luz da teoria das RS. Para tanto, são consideradas as características dos Servidores enquanto grupo social e a descrição do TE enquanto objeto social. Estes elementos, segundo Guareschi e Roso (2014), são uteis para entender o social, pois existe relação triangular entre sujeito-outro-objeto, a qual é capaz de explicar e sistematizar os processos de interação.

Por fim, ainda nesta subseção, são analisadas as condições de sua criação destas RS, por meio da dispersão da informação, focalização e pressão à inferência; os seus processos de ancoragem e objetivação; e por fim as funções destas representações.

As RS são compartilhadas entre os sujeitos pela comunicação, conversas. “A maioria das relações sociais estabelecidas, os objetos produzidos, as comunicações trocadas, delas estão impregnados” (MOSCOVICI, 1978, p. 41). Elas permitem a compreensão dos significados que o homem confere às ações e aos objetos sociais, quais estão intimamente relacionados ao ambiente, sentimentos e o que nos sugere fazer ou não (SAGER, 2002). Estes significados criam uma ordem que orienta os sujeitos sobre contexto social, material e ideativo (CHAMON 2005; SAGER 2002; SPINK 1993).

Para Jodelet (2011), as RS permitem conhecer o universo simbólico, encontrar processos de sentido, significação e ressignificação da realidade social e reintroduz na análise social o sujeito e o pensamento. A autora define RS, como uma forma de conhecimento prático que liga o sujeito social ao objeto social. Este conhecimento surge do senso comum, qual é socialmente elaborado e compartilhado (JODELET, 2001).

Os modos como os Servidores expuseram suas respostas, apresentaram percepções dos fatos a partir de sua própria experiência como equipe, utilizando o seu senso comum, o qual foi elaborado conjuntamente e compartilhado entre si. Estes modos remeteram-se a própria prática do TE na instituição, ou seja, principalmente em comissões e em alguns pontos no trabalho em geral. Desta forma, o TE nas comissões se tornou uma prática social,

a qual parece operar como motor de uma dinâmica representacional, no sentido de fazer evoluir as representações à medida que esta prática se desenvolve (CHAMON, s/d).

Como os Servidores utilizaram o senso comum para representar o objeto, isso fez com que se afaste a possibilidade de terem utilizado a ideologia sobre o tema. A ideologia é o conhecimento acadêmico, teorizado e é “reificado” pela própria ciência, com utilização de rigor metodológico. Já as RS, são próprias do senso comum e das práticas do dia a dia, as quais são compartilhadas por um grupo e as relações e debates entre eles tornam este conhecimento “consensual” (SAWAIA, 1995). Foi observado na seção 4.1.2, que trata do perfil acadêmico dos Servidores, que 33% deles tinham formação na área de gestão e outros 33% em áreas correlatas a gestão, porém, como visto agora, não se observa a tendência de uso de ideologia da área para responder sobre o TE e sim a utilização de suas RS.

Retomando o que foi discutido nas categorias, observa-se que na primeira delas, “trabalho da equipe”, que houve representações por todos os subgrupos de Servidores por meio da definição do objetivo, ao afirmarem que todos deveriam saber o que fazer, terem foco, serem direcionados, para que fossem concluídos os trabalhos no prazo.

Na segunda categoria, “competência da equipe”, observa-se que o TE foi representado por todos os subgrupos de Servidores, como: o conhecimento, o qual nas equipes é mais completo a realidade globalizada, em comparação as pessoas isoladas, podendo, assim, ir mais longe, mas também haviam pessoas com conhecimentos diferenciados que poderiam trabalhar menos, porém contribuir mais, devido a estes conhecimentos.

Ainda na segunda categoria, a representação de afinidade e interesse foi apresentada por um servidor em FG, que é TA em FG, e outro que é TA. E a representação da comunicação foi veiculada por dois Servidores TA, destacando os contatos, reuniões e também sabendo ouvir e dar sua opinião. Assim, observa-se que a RS da comunicação pode ser exclusiva dos TA, já a afinidade e interesse no assunto pode ser uma representação dos TA e dos FG ou mesmo exclusiva dos TA, na medida que o FG em questão pertence aos dois subgrupos.

Na terceira categoria, “o comportamento da equipe”, o TE foi representado por todos os subgrupos. Nela foram apresentadas as seguintes subcategorias: divisão do trabalho, com falas no sentido de realização da uma parte por cada um, podendo unir e obter resultados maiores e de qualidade; coesão, com falas sobre empatia, a mesma forma de pensar, doutrina ou filosofia, com todos trabalhando juntos, iguais e unidos; conflitos, em que destacaram rugas, brigas e conturbações, com prejuízos aos relacionamentos, pensamentos e trabalhos

diferentes; e colaboração, em que apontaram que é o que define o TE, sem o qual haveria prejuízo ao serviço, impossibilitando ou limitando a sua realização e sobrando a responsabilidade de sua conclusão para poucos.

Ainda nesta categoria, a liderança foi representada por 1 TA e 2 Servidores que exercem FG, os quais são docentes em FG. O tema foi abordado ao afirmarem que o líder era aquele que tinha responsabilidade pelo resultado, sem ele o trabalho não virria e ele poderia ou não ter poder para forçar o trabalho dos demais. Esta representação deixa uma incógnita, pois participaram dela TA e docentes em FG e, na seção 4.3, o tema liderança foi abordado por um docente. Portanto, isto indica que é uma representação para os TA e para os docentes, porém, não se pode afirmar o mesmo para os Servidores em FG.

Na quarta categoria, “a avaliação da equipe”, o TE foi representado por todos os subgrupos. Os Servidores apresentaram a definição do TE como qualquer trabalho coletivo, a importância desta forma de trabalho e pelo tamanho da equipe. Assim, eles definiram que todo trabalho é em equipe, bastando ter mais de uma pessoa, ser um grupo, um conjunto, não individual. Já a importância da equipe, considerou a sua validade para obter resultados de qualidade, sem o qual ela seria prejudicada ou impossibilitada, obtida sem sobrecarregar os profissionais e que todos deveriam saber trabalhar em equipe. Por fim, o tamanho da equipe, foi representado que se a comissão for grande não haveria TE, pois ocorreriam problemas de horário e de colaboração, ou seja, nas pequenas seria melhor.

Para o estudo das RS de determinado objeto social não basta conhecê-las, deve-se avaliar diversos fatores, entre eles quem que o representa, ou seja, o grupo social. Para tanto, será avaliado o perfil dos Servidores participantes na pesquisa, seção 4.1, enquanto grupo social. Estas características permitirão explicações sobre a identidade de pertença do sujeito ao grupo social e desta forma, observar como as suas representações são influenciadas (MOSCOVICI, 1978).

Retomando o perfil dos Servidores, verificou-se que eles estão divididos igualmente entre homens e mulheres, a idade 37,25 anos de média e predomínio de pessoas casadas, com 66%. Quanto ao perfil acadêmico verificou-se o grau de graduação ao doutorado, áreas de formação composta por 33% em Administração e 33% em áreas que envolvem Administração e 33% em áreas diferentes. Quanto ao perfil profissional, verificou-se que possuem experiência profissional média de 20 anos e quatro meses e que 75% ingressaram a menos de três anos na instituição, estando desta forma em estágio probatório.

Com base nestas informações, observa-se que na categoria “trabalho da equipe”, a qual foi representada pelos objetivos da equipe, pode ser consequência de o grupo ter muitos

anos experiência profissional e terem formação que abrange a área de gestão. Pois, uma vez que realizar os objetivos, traçar metas, persegui-las é estudado nesta ciência e é algo comum na vida profissional das pessoas.

Na categoria “a capacidade da equipe”, tendo como destaque o conhecimento, isto pode ter sido ocasionado pelo fato de Servidores terem nível acadêmico que vai da graduação ao doutorado e trabalharem em uma instituição de ensino, fazendo com que o conhecimento seja algo valorizado pelo grupo.

Na categoria “o comportamento da equipe”, os Servidores representaram a divisão do trabalho, coesão, conflitos e colaboração. Tais representações podem ter sido ocasionadas pelas seguintes características do grupo de Servidores: titulação especializada em diversos níveis de graduação até o doutorado, formação que abrange a área de gestão e terem experiência profissional.

Desta forma, observa-se que a divisão do trabalho ocorre na especialidade profissional obtida pelo nível acadêmico e a área de gestão a utiliza a divisão para organizar o trabalho. A coesão, os conflitos e a colaboração fazem parte da vida profissional e a gestão busca tratar esses elementos em suas teorias.

Outro fato importante é que a maioria dos Servidores se encontrava em estágio probatório, por possuírem menos de três anos no cargo público no momento da pesquisa. Isto os coloca em uma fase de avaliação na instituição e esta condição faz com que tenham que demonstrar um desempenho diferenciado para a instituição, podendo ter maior representação para elementos como colaboração.

Na categoria “a avaliação da equipe”, quanto à definição como qualquer trabalho coletivo, não há nenhuma correspondência das características dos Servidores que explique esta representação, provavelmente ela ocorre pela confusão que há entre as diferenças entre grupos e TE, como apresentado por Katzenbach e Smith (2001) e Moscovici (2004).

Quanto à importância, ela pode advir dos estudos de gestão e da experiência profissional, pois os grandes trabalhos e com qualidade normalmente são conseguidos pela união de forças das pessoas e isto é estudado pela ciência da Administração e vivenciado nas profissões.

Por fim, a RS de que grupos muito grandes não formam equipes, por problemas de horário e colaboração, nenhuma característica do grupo a explica. Porém, é obvio que quanto maior a equipe, mais difícil se torna a gestão de horários e a colaboração, haja vista, que a primeira situação pode ser proveniente dos turnos de trabalho da instituição, a qual

funciona das 7h às 23h e a segunda, como há muitos para trabalhar, pode ocorrer que alguns não se tornam necessários, não ocorrendo à interdependência entre os membros da equipe.

Quanto as RS que apresentaram diferenças entre os subgrupos, quais são: comunicação, que foi representada somente por TA; afinidade e interesse, por TA e um TA que exerce FG; e liderança, por TA e docentes. Estas podem também ser explicadas por diferenças nas características dos subgrupos. Entender estas diferenças permite verificar se uma RS de um mesmo objeto está em diferentes estados de elaboração, as quais variam pela relevância que tem para cada subgrupo, porém, somente a totalidade destes aspectos pode ser considerada RS do objeto para o grupo social como um todo (WAGNER, 2013).

As diferenças que mais se destacaram entre os subgrupos são: entre os docentes, verificou-se que 100% deles eram casados e entre eles estavam todos os 5 Servidores que possuíam nível de mestrado ou doutorado, com 3 exclusivamente docentes e 2 são docentes que exerciam FG, como coordenadores de área acadêmica (qual é dividida por cursos); entre os Servidores que exerciam FG, verificou-se que 75% deles eram casados, eles possuíam idade de 41 anos e nove meses em média e experiência profissional de 23 anos e três meses em média; e por fim, entre os TA, verificou-se que 25% eram casados, entre eles estavam todos os 5 que tinham nível de graduação, com 4 exclusivamente TA e o outro é TA em FG, qual era coordenador em um setor administrativo, e pode ser destacado que 50% deles ingressaram na instituição há mais de três anos, assim tendo cumprido o estágio probatório.

Desta forma, é possível explicar as diferenças de RS, destacando que entre os TA eles estavam a um período maior na instituição e assim possuíam um relacionamento mais longo com os colegas, proporcionando melhor comunicação, como também mais tempo como Servidores públicos, necessitando de mais interesse e afinidade com o assunto da equipe, conforme destacou Maximiano (1993). O fato de o nível acadêmico ter sido de graduação para a maior parte dos TA, permite afirmar que não eram especialistas e esta condição os faziam ter maior necessidade de comunicação em seus trabalhos em equipe, ou seja, de dialogarem mais e buscarem informações, o que talvez fosse menor quanto maior fosse à titulação e, portanto, a especialização.

Quanto aos FG, foi observado que a representação de afinidade e interesse partiu de um TA que exerce FG, sendo provável que esta representação tenha sido obtida pela interação com o subgrupo de TA, uma vez que não há nenhuma diferença do subgrupo FG que explique esta diferença de representação. Já a representação da liderança, por TA e docentes, não há características nestes subgrupos para explicar esta diferença, porém, ela

pode ter sido proveniente de uma submissão natural a um líder ou alguém no posto de comando, que institucionalmente era exercida pelos Servidores em FG.

Por via contrária, as diferenças de RS poderiam ser explicadas ao saber por que os docentes não representaram a comunicação e o interesse e afinidade. Quanto à comunicação, poder-se-ia destacar o fato de todos os docentes terem titulação igual ou maior que especialista, sendo 75% deles são mestres ou doutores, tendo a razão inversa da necessidade comunicação apresentada pelos TA. Já quanto a interesse e afinidade, todos os docentes pesquisados estão a menos de três anos na instituição, com 75% tendo iniciado no ano de 2014, ou seja, há dois anos, assim tendo menos tempo como Servidores e um relacionamento mais curto com os colegas, tendo na razão inversa aos TA, menor comunicação e menor necessidade de interesse para realizarem o TE.

Portanto, essas são as diferenças de perfil que podem explicar as diferenças de RS. No mais, as diferenças podem advir dos diferentes cargos que eles ocupam, ou seja, o fato de serem TA, FG ou Docentes. Neste sentido, os TA exercem apoio aos serviços escolares com atividade técnicas, administrativas, educacionais e de atendimento ao público; os docentes ministram as disciplinas e realizam atividades extras como pesquisa e extensão; e os FG exercem coordenações, gerências e direção da instituição.

De forma geral, os TA dão apoio técnico ao trabalho dos docentes e dos Servidores no exercício das FG e as necessidades dos alunos. Este apoio dos TA, poderia explicar a necessidade de comunicação com outros subgrupos das necessidades que existem e das que já foram atendidas. Quanto à afinidade e o interesse, nas afirmações dos TA são em terceira pessoa, falam de outros que podem ser os docentes, os quais têm suas especialidades, com as afinidades e interesses mais destacadas ao decidirem participar ou não em uma comissão que irá tratar de determinado assunto que tenha relação com seus conhecimentos. O que é diferente para os TA e os FG que a decisão de participar ou não de uma comissão se deve ao cargo que ocupam, seja de comando ou de apoio técnico. Desta forma, pode-se dizer que a forma como ocorre o TE, poderia ser uma reprodução da forma como é definido o trabalho e os cargos na instituição. Tal situação, também ocorreu no trabalho de Herkenhoff (2008), pois a estrutura organizacional baseada na hierarquia militar influenciava a dinâmica da equipe, a liderança e a forma como eram conduzidos os trabalhos.

Após terem sido conhecidas as RS e o grupo social. Neste momento será avaliado o outro elo do estudo das RS, o objeto social, ou seja, o TE. Quanto a isto, retoma-se a descrição do TE por documentos institucionais, seção 4.2, e a sua identificação pelos Servidores, seção 4.3. A intenção é observar a construção do TE como objeto social frente as

suas próprias RS.

Na análise documental, foi verificada uma dupla estrutura organizacional. Uma formal e tradicional, que pode apresentar o TE ou não, dependendo de iniciativa própria dos Servidores e outra em grupos ou equipes, as quais são criadas como comissões, por iniciativa da instituição, para organização e solução de diversas demandas, sendo estas mais propícias ao TE. Além disso, pode-se verificar nas normas e publicações que houve produção e resultados dessas comissões e ainda apresentaram um modo de trabalho com objetivos definidos e formação multiprofissional, conforme o que é definido como equipe real por Katzenbach e Smith (2001).

Para relacionar a identificação do TE realizada Servidores, com o que foi estudado até aqui sobre RS, apresenta-se a Figura 9 com as categorias e subcategorias das repostas dos Servidores as quatro questões das entrevistas semiestruturadas, as quais estão disponíveis no Apêndice II.

Figura 9. Subcategorias descobertas na análise de conteúdo das entrevistas.

QUESTÃO 1		QUESTÃO 2		QUESTÕES 3 e 4
CATEGORIA A: TRABALHO DA EQUIPE				
Comissões		Objetivos	<<>>	Objetivos
Reunião	<<>>	Reunião		
CATEGORIA B: COMPETÊNCIA DA EQUIPE				
				Comunicação Conhecimento Interesse e afinidade
CATEGORIA C: COMPORTAMENTO DA EQUIPE				
		Trabalho multiprofissional		
Divisão do trabalho	<<>>	Divisão do trabalho	<<>>	Divisão do trabalho
		União do trabalho		Coesão
		Conflitos	<<>>	Conflitos
Colaboração	<<>>	Colaboração	<<>>	Colaboração
		Liderança	<<>>	Liderança
		Apoio		
CATEGORIA D: AVALIAÇÃO DA EQUIPE				
Trabalho coletivo	<<>>	Trabalho coletivo	<<>>	Trabalho coletivo
				Importância Tamanho

Legenda: Questões – 1. Como é o seu trabalho hoje? 2. Como é o trabalho nas comissões? 3. O que você pensa sobre o trabalho em equipe? 4. Há trabalho em equipe nas comissões desta instituição? E por quê?

Fonte: Próprio autor.

Na Figura 9, apresentam-se as questões utilizadas nas entrevistas, elas visavam avaliar o TE em vários contextos. Desta forma, a questão 1 avaliou o contexto do trabalho em geral, a questão 2 avaliou o contexto do trabalho nas comissões e as questões 3 e 4 avaliaram o contexto do trabalho em equipe, de forma subjetiva e concreta nas comissões.

Desta maneira, foi verificado nestas questões que ocorreu tripla coincidência de subcategorias nos seguintes casos: Divisão do trabalho; Colaboração; e Trabalho coletivo. Isto indica que houve forte RS nestes temas, as quais estavam presentes no trabalho em geral da instituição, no trabalho das comissões e na forma como se referiram ao TE, ou seja, em três contextos, demonstrando que era algo rotineiramente praticado e vivenciado pelos Servidores.

Houve também uma dupla coincidência no contexto das comissões e do TE nos seguintes temas: Objetivos; Conflitos; e Liderança. Isto indica que essas situações eram próprias do trabalho em conjunto, próprio das comissões e do TE, não sendo observado no trabalho em geral dos Servidores que tem um forte contexto departamental, fracionado e muitas vezes individualizado. E, por fim, existiu uma coincidência no contexto do trabalho em geral e das comissões no tema: Reunião. Nas comissões o encontro dos Servidores ocorreram por meio de reuniões e no trabalho da instituição se apresenta como algo tradicional dentro de um ambiente de trabalho. Destaca-se aqui, que o tema desta última coincidência, também foi citado diversas vezes no contexto do TE, sendo as reuniões das comissões o cenário onde os Servidores retrataram diversas RS sobre o TE.

Algumas subcategorias não apresentaram coincidências, sendo elas: comissões, no contexto do trabalho em geral; união do trabalho e apoio, no contexto das comissões; e comunicação, conhecimento, interesse e afinidade, coesão, importância e tamanho das equipes, no contexto das equipes. No caso das comissões, elas só poderiam ser representações do trabalho em geral, pois é o próprio objeto dos outros contextos. Já nos outros temas, eles se apresentaram como subjetivos para os Servidores, os quais os conhecem, porém não os veem constantemente na prática do trabalho, seja em equipe ou não. Os temas, trabalho multiprofissional, união de trabalhos e apoio, quais foram exclusivos das comissões, são naturais do trabalho em grupo ou equipe, como as comissões formadas por TA e docentes, porém não apareceram no contexto do TE, indicando que eram algo concreto das comissões, podendo ser algo concreto também no TE, haja vista, que são próximas das RS da colaboração, divisão do trabalho e trabalho coletivo.

As subcategorias que foram exclusivas do contexto do TE, indicam o que ocorreu ou deveriam ocorrer quando se formam ou para se formar uma verdadeira equipe,

demonstrando a subjetividade destas RS, as quais são valorizadas especialmente para o TE. Aliás, se destaca que toda a categoria competência da equipe só é representada no contexto do TE, indicando que são habilidades consideradas essenciais somente neste contexto.

Quanto às identificações do TE realizadas pelos Servidores, seção 4.3, elas apresentaram temas que envolvem contextos trabalhos em geral, porém elas foram mais evidentes no contexto específico das comissões. As identificações nos dois contextos, conforme visto, foram situações onde realizam divisão do trabalho, colaboração, trabalho em grupo, equipe, união de trabalho, reuniões, objetivos do grupo, o trabalho multiprofissional, liderança e conflitos. Estas identificações demonstraram a construção do objeto TE, frente às condições desta forma trabalho, descritas em documentos institucionais, seção 4.2.

Comparando as RS e a avaliação do TE enquanto objeto social, por meio da descrição nos documentos e identificação pelos Servidores, verificou-se certa coerência entre elas. Em todas as avaliações houveram definição de objetivos e a presença das duas estruturas, departamental e em comissões, sendo esta última, a forma tradicional de formação de equipes e o contexto principal de onde partiram as RS do TE, e por fim, as identificações dos Servidores apresentaram diversas semelhanças com as RS e as diferenças foram naturais, com a presença de temas subjetivos no contexto do TE.

Desta forma, observa-se que o objeto social depende do contexto de onde é apreendido, das condições sociais que a criaram, em que emerge o processo de elaboração e o espaço de interação, este é o real objeto do estudo das RS (SPINK, 2013; MOSCOVICI, 1978). Sendo assim, é muito forte a ideia de que as comissões são equipes e vice-versa, sendo que as RS do TE nos setores e intersetores e entre os setores e as comissões foi minoritária. Portanto, as comissões são o principal contexto de onde o objeto é representado. Neste sentido, verifica-se que estas RS tomam o lugar do próprio objeto simbolicamente, ganham vida objetivada e substituem o objeto (JODELET, 2001). Assim, pode-se concluir que a RS objeto TE, em si, utiliza a prática institucionalizada das comissões para seja concretizado e, desta forma, ao ser substituído por sua RS, é substituído pelas comissões.

Neste sentido, são importantes que sejam verificados os processos de criação das RS, por meio dos processos de ancoragem e objetivação. A ancoragem consiste na integração cognitiva de um objeto estranho que está sendo representado a um objeto ou sistema de pensamento social pré-existente. Já a objetivação torna o objeto subjetivo e abstrato em concreto, quase tangível, por meio de ações e palavras. Este objeto passa a ter representação própria e cristalizada e as pessoas já possuem sentimentos, atitudes, crenças sobre ele (SAGER, 2002; SPINK, 1993; MOSCOVICI, 2015).

Conforme as respostas dos Servidores e destacando a forma como foi tratado o TE e as comissões como o principal modo de sua prática, pode-se concluir que as comissões estão objetivadas. Elas surgem do contexto do trabalho em geral da instituição, porém já não são ancoradas nelas, uma vez que sua RS é concreta, é tangível, é uma prática organizacional, está descrita inclusive em normas e documentos institucionais e os Servidores tem apego nelas usando sempre seu nome ao falar sobre o trabalho e o TE.

Já o TE está ancorado nas representações pré-existentes das comissões, qual é o contexto mais propício para que ele ocorra e em alguns casos nas RS do trabalho em geral. Assim, a participação, a formação, o trabalho, as vivências, as experiências e as práticas do TE se referiram principalmente ao contexto das comissões. O mesmo ocorreu quando os Servidores descreveram situações que poderiam ser realizadas em equipe, ou quando ao falarem em TE e os Servidores se remeteram a situações que ocorreram em comissões. De forma direta, para eles TE significou ter comissões.

As comissões também ancoraram os grupos, o trabalho coletivo, o trabalho não individual em cada uma das categorias e subcategorias de RS do TE. Para os Servidores era nas comissões que se definiam objetivos, que dividiam os trabalhos, que havia os conflitos, que colaboravam, havia liderança e que ocorria o trabalho coletivo. Estas representações eram práticas, concretas, com sentimentos, atitudes e crenças, eles agiam e falavam em comissões.

Quando eles falaram de equipe, foram observadas representações mais subjetivas, abstratas, que precisavam ser ancorados em outros objetos ou formas de pensamento pré-existentes como as comissões e o trabalho em geral, para que tivessem um significado. Estas situações ocorreram nas subcategorias comunicação, conhecimento, interesse e afinidade, coesão, importância e o tamanho da equipe. Elas foram verbalizadas somente nas respostas às questões que trataram do TE, o que indica que não tinham relação concreta com a estrutura organizacional. Desta forma, fica evidente que o TE não possuía representação objetivada e sim ancorada em outros conceitos objetivados como o das comissões.

Com relação aos contextos onde se ancoraram o TE, pode-se novamente explorar a Figura 9, para identificar em quais deles isso ocorreu. Observa-se que as RS divisão do trabalho, colaboração e trabalho coletivo estão objetivadas tanto no trabalho em geral da instituição, como no das comissões e os servidores ancoraram o TE nestes dois contextos para representá-los. Desta forma, observa-se que esta RS já existia na prática de trabalho dos Servidores sendo transferida para novas situações de trabalho. Já os objetivos, conflitos e liderança se mostraram objetivadas na prática de trabalho das comissões e sendo utilizado o

processo de ancoragem no TE. Por fim, as reuniões são práticas objetivadas no trabalho em geral e naturalmente foram ancoradas e posteriormente objetivadas pelas comissões, pois é a forma como os Servidores nomeados para comissões se encontravam pela primeira vez e após persistia por todo o processo de trabalho das comissões.

Após se obter todas as informações sobre o objeto e suas representações, é preciso verificar ou demonstrar, se o objeto TE é uma RS para o grupo social dos Servidores (SÁ, 1998). Pois, para que ela ocorra não basta que se emita uma opinião sobre o objeto e sim ter um vínculo, compromisso, significado, conflito ou identificação para o grupo social (CHAMON, 2005).

Desta forma, conforme visto o TE não possuía representação objetivada, precisando para isso ser ancorado no objeto comissões, as quais eram evidentes na vida profissional dos Servidores do *campus* e eram utilizadas constantemente para formação de equipes. Assim, as falas remeteram as experiências práticas e a conversas com os pares e ficaram demonstrados diversos vínculos, significados, conflitos e identificações em cada uma das categorias de RS apresentadas. Estes diversos vínculos e categorias demonstraram a extensão de variáveis e relações autônomas destas RS (MOSCOVICI, 1978). Assim, o TE pode ser considerado uma RS por possuírem vínculo à prática das comissões, por meio do processo de ancoragem.

Como forma de demonstrar que existem estas RS do TE, Moscovici (1978) aponta que são necessárias três condições para sua emergência, sendo elas: dispersão da informação, focalização e Pressão à Inferência.

Verificando as formas como os Servidores apresentaram as suas representações, pode-se observar a presença de um conhecimento sobre o que é TE, as quais se relacionavam a prática das comissões, porém, não possuíam treinamentos específicos e formação acadêmica que estudasse o TE. A comunicação era baseada na sua própria experiência e na de colegas, sendo algo compartilhado pelos Servidores, demonstrando o uso do senso comum e conseqüentemente a dispersão da informação. Já quanto à focalização, foi observado que os Servidores falaram aquilo que conheciam sobre o TE, destacando o que era importante e significativo pela sua experiência em comissões e ignoraram características que, para o grupo, são pouco importantes. A focalização pode ser destacada principalmente nos temas divisão do trabalho, colaboração e trabalho coletivo, como visto na Figura 9, pois tais representações já são presentes no contexto do trabalho em geral dos Servidores, passando às comissões e ao TE. Por fim, o fato de serem nomeados para comissões, tendo que desenvolver um trabalho em conjunto a outros Servidores, sem ter conhecimentos

plenos de como realiza-lo, gera pressão à inferência sobre o TE. Portanto, estas três condições demonstram que o TE se tornou uma RS para este grupo de Servidores.

Por fim, é importante avaliar quais as funções destas RS, as quais contribuem para o processo de formação de condutas e orientação das comunicações sociais (MOSCOVICI, 1978). Desta forma, Segundo Abric (1994 apud CHAMON, s/d), elas podem ser analisadas a partir de quatro funções:

1. Função de saber: Permitiram aos Servidores conhecer a realidade do TE, a qual era praticada em comissões, sendo explicada pelas diversas categorias e subcategorias de RS, ou seja, a partir das comissões os Servidores praticavam e adquiriam RS própria do senso comum sobre as comissões e o TE exercido nelas;
2. Função identitária: As RS apresentaram os valores e significados do grupo de Servidores e o que eles consideram importante sobre o TE, sendo contextualizado nas comissões. Os sujeitos, enquanto Servidores públicos puderam se identificar com o grupo social de Servidores a partir da internalização das RS sobre TE, elaboradas e partilhadas conjuntamente entre si, formando seu senso comum sobre o objeto;
3. Função de orientação: Os Servidores guiaram seus comportamentos e praticas do TE conforme: A finalidade da situação – pois eles relacionaram a realização do TE como uma finalidade para as comissões obterem resultados, assim apresentaram varias RS, entre elas a definição de objetivos, o uso de conhecimento, a divisão e união de trabalhos, colaboração, liderança visando realizar as atividades, as quais eles eram incumbidos nas comissões; A antecipação e espera – pois a formação de comissão era uma RS que precedia a interação e são por meio delas que se orientou o TE e a sua prática, a qual fez surgir novas RS, conforme visto nas categorias; e a prescrição de comportamentos – vimos que as regras e ligações sociais dos Servidores enquanto docentes, TA e FG na estrutura organizacional influenciaram nas formas como representaram o TE, podendo isso ter ocorrido nos comportamentos e nas práticas do TE, especialmente nas comissões;
4. Função de Justificação: As RS que foram identificadas neste trabalho permitiriam aos Servidores justificar posições, comportamentos e condutas em relação a seus parceiros. A título de exemplo, a adoção de liderança e comando, a necessidade de que todos as saibam o que fazer, que realizem sua parte, a divisão das tarefas, os conflitos inerentes, ou seja, isso para obter colaboração e não sobrar toda responsabilidade só para alguns. Assim, as RS justificaram as posições e comportamentos defensivos para evitarem a falta de colaboração nas comissões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estas considerações finais, não tem o condão de oferecer conclusões ou de ser definitiva no estudo das Representações sociais (RS) sobre o trabalho em equipe (TE), haja vista, que se reconhecem as limitações inerentes a ela e as possibilidades de busca por novos conhecimentos por meio da pesquisa. Conquanto, é importante demonstrar até que ponto se conseguiu tratar o tema, atendendo aos objetivos, e quais são as suas contribuições e sugestões para futuras pesquisas, visando que assunto seja ainda mais explorado e conhecido.

O TE no contexto da Administração pública, visa atender ao Princípio constitucional da Eficiência como uma forma de melhoria nas relações de trabalho a ser realizada por seus Servidores. Devido a isto, estes Servidores eram nomeados e trabalhavam em diversas comissões, onde adquiriram experiências, aprendizados e representações sobre esta forma de trabalho.

Os Servidores reconheceram a importância do TE, o qual ofereceu vantagens como alcance de resultados e qualidade do serviço prestado, além de ser um ambiente de emancipação profissional e pessoal. Porém, também reconheceram as dificuldades em realizá-lo, representando como salvaguarda diversas características do TE.

As RS destes Servidores permitiram observar o significado deste TE na sua vida profissional e organizacional das pessoas. Porém, para isto, a investigação destas RS necessita de um olhar sobre estes Servidores enquanto grupo social, conhecendo suas características e, também, que se avalie o TE enquanto objeto social, para só então conhecer efetivamente as RS, as alinhando ao contexto social de onde partem e são construídas.

Desta forma, esta pesquisa visou investigar estas RS sobre TE para os Servidores de um *campus* do Instituto Federal. Para tanto, foi conhecido o grupo social de servidores, por meio da caracterização de seu perfil social, acadêmico e profissional; foi reconhecido o TE como objeto social, com base em descrição do TE e seus resultados em documentos institucionais e pela identificação deste TE pelos Servidores; e por fim, se conheceu as RS do TE, por meio de análise de conteúdo que considerou as informações do grupo social de Servidores submetidos ao TE e a forma como este trabalho é realizado na instituição, ou seja, o contexto social destas RS.

Enquanto grupo social de Servidores Públicos, os participantes da pesquisa foram formados por docentes, técnico-administrativos e servidores que exercem função

gratificada, oriundos de oito setores de um *campus* do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Este grupo se caracterizou por divisão igual entre homens e mulheres, idade de 37 anos de três meses em média e a maioria de pessoas casadas. Quanto ao nível escolar, os servidores apresentaram no mínimo o nível de graduação e vários deles nível de pós-graduação chegando até o doutorado em diversas áreas de formação acadêmica, entre elas a área de gestão. O grupo apresentou experiência profissional mínima de 10 anos, com média de 20 anos e quatro meses e a maior parte ingressou na instituição há menos de três anos, portanto em estágio probatório. Conhecer estas características permitiu entender a identidade dos sujeitos sociais enquanto pertencentes ao grupo social de Servidores Públicos.

O TE enquanto objeto social de representação foi descrito em documentos institucionais como inserido em duas estruturas organizacionais, uma departamentalizada e outra em comissões. Estas comissões foram institucionalizadas por normas ou criadas por portarias, conforme as necessidades da instituição, sendo que este é o modo mais comum de suas criações. Ainda foi verificado nestes documentos que estas comissões apresentaram produção e resultados compatíveis com o TE.

Conhecer o TE em documentos institucionais, permitiu observar como a instituição condiciona aos Servidores a realidade que eles terão que exercer o seu trabalho, formar equipes, que como visto ocorreu, principalmente, em comissões, comitês, conselhos, dentro de um contexto que os divide entre as funções do cargo que ocupam e as responsabilidades junto às comissões.

Ainda em relação ao objeto TE, os servidores apresentaram as suas identificações sobre esta forma de trabalho na instituição. Desta forma, o TE foi reconhecido no contexto do trabalho em geral, porém foi mais evidente no contexto específico das comissões. Os Servidores apresentaram situações onde havia divisão e união do trabalho, colaboração, reuniões, objetivos do grupo, trabalho multiprofissional, liderança e conflitos. Estas identificações foram coerentes com a descrição documental do TE, uma vez que em ambas foram apresentadas a dupla estrutura organizacional, indicando que o TE ocorre principalmente nas comissões.

As RS sobre o TE para o grupo de Servidores foram conhecidas por quatro categorias e diversas subcategorias de representação, sendo elas:

1. Trabalho da equipe: que ocorre com a definição dos objetivos, o qual todos devem saber;

2. Competências da equipe: pelo conhecimento, o qual é mais completo em equipe e que os leva a ir mais longe;
3. Comportamento da equipe, com: A) divisão do trabalho, com a realização da sua parte por cada um, podendo unir e obter resultados maiores e de qualidade; B) coesão, com sintonia e união, com todos tendo a mesma forma de pensar e trabalhando junto; C) conflitos, com brigas, com prejuízos aos relacionamentos e trabalhos diferentes; D) colaboração, sendo o que define o TE e sua ausência causa prejuízos ao trabalho, por ter pessoas que não se preocupam com resultados e a responsabilidade de obtê-los recai em alguns poucos; e E) liderança, em que deve haver um comando, um responsável, para que a participação o trabalho aconteçam; e
4. Avaliação da equipe, com: A) trabalho coletivo, no qual todo trabalho não individual é em equipe; B) importância, para obter resultados e qualidade, sem haver sobrecarga dos membros; e C) tamanho da equipe, em que consideraram que o TE não ocorre se a equipe for grande, com problemas de horário e de colaboração.

Estas RS do TE, foram avaliadas a partir das características dos servidores. Desta maneira, se destacaram os fatos de possuírem formação que abrange a área de gestão e por terem experiência profissional mínima de 10 anos e média de 20 e quatro meses, justificaram as RS dos objetivos no trabalho da equipe, divisão do trabalho, coesão, conflitos, colaboração, liderança e a avaliação da equipe como importante para obter resultados e qualidade, pois é um comportamento típico da vida profissional e é estudado na área de gestão. E por fim, o fato de terem um nível escolar em que todos têm graduação e tendo vários servidores com pós-graduação chegando até doutorado, justificou a RS do conhecimento como uma competência da equipe.

Por fim, ao avaliar as RS sobre o TE em relação às informações obtidas na descrição documental e nas identificações do TE. Foi observado que houve coerência, pois em ambas o TE apareceu inserido em uma dupla estrutura organizacional, por departamentos e por comissões e onde o TE se apresentou mais evidente nas comissões.

De toda a análise, foi evidenciado que o TE para ser representado necessitou ser ancorado nas comissões, a qual já estava objetivada. Tal situação foi verificada quando os Servidores para responderem sobre o TE, se referiram a situações que ocorriam nas comissões e isto foi coerente com os documentos institucionais e a identificação pelos Servidores.

Esta pesquisa contribui com o estudo do TE, pois as RS puderam demonstrar como as comissões tem influência nas relações de trabalho entre os Servidores. O fato de o TE não

estar objetivado e sim as comissões abre uma lacuna no aprendizado do TE e suas práticas na instituição.

A proposta que se faz é a adoção de práticas de desenvolvimento de equipes, com métodos específicos para esta forma de trabalho, a formação de equipes com conhecimentos multiprofissionais e interdisciplinares e a adoção da nomenclatura equipe em conjunto ou substituindo o termo comissão, para aproveitamento dos avanços já obtidos, mas que se reconheça claramente, por todos os Servidores qual método de trabalho estão realmente realizando.

Por fim, se reconhece que este estudo não exaure o assunto, sendo necessários outros estudos para melhor compreensão das RS e do TE, principalmente, no serviço público e na área da educação. Seguem algumas sugestões para futuros estudos sobre RS do TE:

Ampliar a abrangência da pesquisa com um número maior de campi ou em universidades públicas;

Realizar pesquisas de RS sobre o TE em outras instituições de ensino com perfis semelhantes a presente pesquisa; e

Realizar a pesquisa de RS sobre TE para Servidores públicos de instituições fora da área de ensino.

REFERÊNCIAS

- ARMOND, A. C. V. et al. Conhecimentos de biossegurança para as principais atividades de risco envolvendo servidores públicos, discentes e empregados da limpeza do curso de odontologia da ufvm/diamantina. **Revista brasileira de odontologia legal – RBOL**, v. 3, n. 2, p. 32-52, mai. 2016.
- BARDIN, L. **A análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOHN, F. A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e soluções propostas. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n.61, ago. 2014.
- BRASIL. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências (2008)**. Publicada em 29 de dezembro de 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 20 fev. 2017.
- BRASIL. **Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (1990)**. Publicada em 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 15 jun. 2017.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 15 jun. 2017.
- CAMPANÁRIO, M. A.; SANTOS, T. C S. Escopo de projeto para indexação de revistas científicas. **Revista Ecco**, São Paulo, v. 13, n. 25, p. 251-272, jan/jun. 2011.
- CASTELLO, F. G. **Grupo sadio e organização neurótica: Quem é o dono do destino?** In: MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo - A Multiplicação do Talento - Col. Administração e Negócios - Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2004.**
- CHAMON, E. M. Q. O. A educação do campo: contribuição da teoria das representações sociais. **Textos e debates sobre representação social**. (s/d).
- CHAMON, E. M. Q. O. **A representação social**. Artigo não publicado. 2005
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DESSEN, M. A.; GUEDEA, M. T. D. A ciência do desenvolvimento humano: ajustando o foco de análise. **Paidéia** (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 15, n. 30, p. 11-20, Apr. 2005.
- DIAS, G. L. **As representações sociais e a construção Identitária do professor na ótica de acadêmicos de licenciaturas de santarém/PA**. Mestrado em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté. Taubaté, SP, 2013. [Dissertação]

DINI, N. C. C. **Condições de saúde, trabalho e hábitos de vida de trabalhadores de um campus universitário** 2013. 110 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Medicina de Botucatu, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/108521>> [Dissertação]

DURANTE, D. G.; TEIXEIRA, E. B. Os limites e possibilidades de desenvolvimento humano nas Teorias Organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 6, n. 11, p. 125-151, 2008.

FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas “Estado da Arte”. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, Jan. 2008.

GARCIA, M. O. et al. Usos da Pesquisa Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, p. 41-68, 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUARESCHI, P.; ROSO, A. Teoria das Representações Sociais – Sua história e seu potencial crítico e transformador. In: CHAMON, E.M.Q.O.; GUARESCHI, P.; CAMPOS, P.H.F. (Orgs.). **Textos e debates em representação social**. Porto Alegre: Abrapso, 2014.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough: an experiment with data saturation and variability. **Field Methods** [18; 58-82]: Sage, 2006.

HERKENHOFF, A. T. **Práticas e representações sociais do trabalho em equipe na Marinha do Brasil**. 195 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. [Dissertação]

IFSP, Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo. **Regulamento de atribuição de atividade Docente (2014)**. Publica em 07 de outubro de 2014. Disponível em: http://srq.ifsp.edu.br/attachments/article/131/Resol_112_Aprova_Regulamento_Atribuicao_Docente.pdf. Acesso em: 17 de jul. 2017.

IUNES, D. H. et al . Evaluation of musculoskeletal symptoms and of work ability in a higher education institution. **Fisioter. mov.**, Curitiba, v. 28, n. 2, p. 297-306, June 2015.

JODELET, D. **O encontro dos saberes**. In: JESUINO, J.C.; MENDES, F.R.P; LOPES, M.J (Orgs) **As Representações Sociais nas sociedades em mudança**. RJ: Vozes, 2015.

_____. **Conferência de Denise Jodelet por ocasião do recebimento de título *honoris causa* da Universidade federal do Rio de Janeiro.** In: Representações sociais: estudos metodológicos em educação. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2011.

_____. **Representações sociais; um domínio em expansão.** In: As representações sociais. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2001.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance:** conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: *Campus*, 2001.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, R. F. B.; VELOSO, T. M. G. Trabalho em equipe: representações sociais de profissionais do PSF. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 28, n. 2, p. 374-389, 2008.

LENZA, P. **Direito Constitucional Esquematizado.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Gerência de Trabalho de Equipe,** 4ª ed., São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.

MELO, C. A. B. **Cursos de Direito Administrativo,** 25ª ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MICHENER, H., DELAMATER, J, e MYERS, D. **Psicologia Social.** São Paulo: Thomson, 2005.

MORAES, C. V. **A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re)significação do coaching pela atenção ao cuidar de ser.** 2007. Tese (Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. [Tese]

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo - A Multiplicação do Talento - Col. Administração e Negócios** - Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2004.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: Investigações e psicologia social.** 11ª Ed. Petropolis RJ: Vozes, 2015.

_____. **A representação social da Psicanálise.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

NASCIMENTO, L.S. et al. Fatores de risco para doenças crônicas não transmissíveis e variáveis sociodemográficas de servidores públicos. **Rev Bras Promoç Saúde,** Fortaleza, 28(2): 230-239, abr./jun., 2015.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: *Campus*, 1997.

OLIVEIRA, E. C. M. **Processos interativos e a disseminação do conhecimento nas organizações: contribuições para o desenvolvimento humano.** Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais (MDH) - Universidade de Taubaté, Taubaté-SP, 2012. [Dissertação]

- OLIVEIRA, G. A. **Equipe: Instrumento de Mudança Cultural**. In: MOSCOVICI, F. Equipes Dão Certo - A Multiplicação do Talento - Col. Administração e Negócios - Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2004.
- OTENIO, C. C. M. et al. Trabalho multiprofissional: representações em um serviço público de saúde municipal. **Saude soc.**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 135-150, Dec. 2008.
- PEREIRA, L. C. B. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.
- PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 114, p. 179-195, Nov. 2001.
- PONTE, L. C. R. D. **Representação social do trabalho em equipe no programa de internação domiciliar e suas repercussões no cuidado integral**. 2010. 195 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011. [Dissertação]
- PNUD, **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: Relatório de Desenvolvimento humano - RDH**, 2001.
- REIS, C. B.; ANDRADE, S. M. O. Representação social do trabalho em equipe na atenção à mulher sob a ótica da enfermeira. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v.12, n. 1, p. 50-56, Mar. 2008.
- SÁ, C. P. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1998.
- SAGER, F. **O significado do espaço físico da escola infantil: uma abordagem das representações sociais de lugar**. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002. [Tese]
- SANTOS, D. A. F.; MOURAO, L.; NAIFF, L. A. M. Representações Sociais acerca do Trabalho em Equipe. **Psicol. cienc. prof.** Brasília, v. 34, n. 3, p. 643-659, Sept. 2014.
- SAWAIA, B.B. **Representação e ideologia: O encontro desfeticizador**. In SPINK, M.J (Org) O Conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- SENNET, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. - 14ª ed. - Rio de Janeiro : Record, 2009.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina - a Arte e a Prática da Organização que Aprende** - 23ª ed. - Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.
- SHIMIZU, H. E.; CIAMPONE, M. H. T. As representações dos técnicos e auxiliares de enfermagem acerca do trabalho em equipe na Unidade de Terapia Intensiva. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 4, p. 623-630, Aug. 2004.
- SILVA, J. A. **Comentário contextual à constituição**. 4ª ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

SILVA, M.C. et al. Problemas Musculoesqueléticos em Docentes e Servidores de um Curso de Educação Física do Rio Grande do Sul/Brasil. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, p.115-120, 2014

SPINK, M. J. P. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: Jovchelovitch, S.; Guareschi, P. (Orgs.), **Textos em Representações Sociais** Petrópolis: Vozes, 2013.

_____. O conceito de representação social na abordagem psicossocial. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 300-308, Sept. 1993.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**. n.3, p.20-27, 2009.

WAGNER, W. Descrição, explicação e método na pesquisa das Representações sociais. In: Jovchelovitch, S.; Guareschi, P. (Orgs.), **Textos em Representações Sociais** Petrópolis: Vozes, 2013.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. Conexões entre trabalhadores: alternativas para além do discurso hegemônico de grupos e equipes. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 207-224, June, 2013.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 177-204, abr. 2013.

ZANELLI, J. C. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 121-143, Aug. 1997.

APÊNDICE I**Instrumento de Caracterização dos Participantes da Pesquisa**

1. Qual o seu sexo?
2. Idade?
3. Estado Civil?
4. Formação?
5. Titulação?
6. Anos de experiência profissional?
7. Ano de entrada na Instituição?
8. Possui função Gratificada?
9. Cargo atual?
10. Setor de trabalho?

APÊNDICE II
Instrumento de Entrevista Semiestruturada

1. Como é o seu trabalho hoje?
2. Como é o trabalho nas comissões?
3. Descreva o que você pensa sobre o trabalho em equipe?
4. Você considera que há trabalho em equipe nas comissões desta instituição? E por quê?

APÊNDICE III

Caracterização do perfil dos servidores

Questão	Amostra total		Docentes						Função Gratificada						Técnicos-Administrativos				
			D01	D02	D03	D04	Total	FG1	FG2	FG3	FG4	Total	TA1	TA2	TA3	TA4	Total		
1. Qual o seu sexo?	50%	Masc/Fem	M	F	M	F	35,75	M	F	F	M	50%	F	M	F	M	50%		
2. Idade?	37,46	Média	38	33	40	32	35,75	52	54	33	28	41,75	32	28	52	25	34,25		
3. Estado Civil?	66%	Casados	Casado	Casada	Casado	Casada	100%	Casado	Separada	Casada	Casado	75%	Solteira	solteiro	Casada	Solteiro	25%		
4. Titulação?	5G/ZE/3M/2D	Graduado/ Especialista/ Mestre/ Doutor	Especialista	Mestre	Mestrando	Doutorado incompleto	1E/2M/1D	Doutor	Mestre	Graduada	Especialista	1G/1E/1M/1D	Graduada	Graduando	Graduada	Graduando	4G		
5. Formação?	4G/4PG/ANG	Gestão/ Parte gestão/ Não gestão	Graduação: Tecn. Processamento de dados e Esp. Gestão de projetos	Graduação: Letras (por Ing) Esp. Língua inglesa, Ms. Linguística aplicada	Graduação: Administração Esp. MKT, GP, Coaching Ms. Gestão e Desenvolvimento Regional	Graduação: Ads, pedagogia. Esp. psicopedagogia. Ms. Em ciências dpto informática.	1G/2PG/1NG	Graduação: Administração com ênfase em análise de sistemas, Esp. Tecnologia educacional, Esp. Planejamento, Implementação , e Gestão de estruturas. EAD, Ms. Administração, Dº Engenharia da Produção.	Graduação: Engenharia Civil, Esp. Formação Docente, Ms. Engenharia de estruturas. EAD, Ms.	Graduação: Matemática	Graduação: Letras (por, Ing), pedagogia, Direito. Esp. Educação Ambiental,	1G/1PG/2N G	Técnico: Processament o de dados, Graduação: Informática com ênfase de negócios. Graduação: Pedagogia.	Técnico em informática, técnico em sistemas e Tecnólogo incompleto em ADS	Tecnólogo incompleto em processos gerenciais	Superior incompleto: Tecnólogo em processos Gerenciais	2G/1PG/1NG		
6. Anos de experiência profissional?	20,45	Média	17	15	28	16	19	38	28	17	10	23,25	13	10	42	10	18,75		
7. Ano de entrada na Instituição?	75%	2013/2014	2014	2014	2014	2013	100%	2014	2010	2014	2013	75%	2013	2009	2011	2013	50%		
8. Possui função Gratificada?	4S/8N	Sim/não	Não possui.	Não possui.	Não possui.	Não possui.	4 Não	FC da área de gestão.	FG: Coordenador da área	CAD	Possua em 2015 FG	4 Sim	Não possui.	Não possui.	Não possui.	Não possui.	4 Não		
9. Cargo atual?	10	Cargos	Professora de Informática	Professora de Línguas	Professor de Gestão	Professora de Informática	3	Professor de Gestão	Professora de Edificações	Assistente em administração	Pedagogo	4	Assistente de alunos	Técnico de TI	Assistente de alunos	Técnico de contabilidade	3		
10. Setor de trabalho?	8	Setores	Área de informática.	Licenciatura matemática.	Área de gestão.	Área de informática.	3	Área de Gestão, civil	Construção civil	GAD.	CSP.	4	CAE	CTI.	CAE.	GAD	3		

APÊNDICE IV

Conjunto de palavras consideradas pelo NVIVO® nas 12 entrevistas		
	Palavra de referência	Palavras similares
1º	trabalho	trabalha, trabalham, trabalhando, trabalhar, trabalharam, trabalhavam, trabalhei, trabalho, trabalhos, trabalhou
2º	equipe	equipe
3º	comissão	comissão, comissões
4º	pessoa	pessoa, pessoas
5º	fazer	faz, fazem, fazendo, fazer, fazia, faziam
6º	participei	participa, participação, participando, participar, participaram, participava, participavam, participei, participo, participou
7º	mundo	mundo
8º	cada	cada
9º	consegue	consegue, conseguem, consegui, conseguiu
10º	acredito	acredito
11º	grupo	grupo
12º	parte	parte, partes
13º	sabia	sabe, sabem, sabendo, saber, sabia
14º	grande	grande
15º	problema	problema
16º	conhecimento	conhece, conhecer, conheceu, conhecimento
17º	depende	depende, dependem, depender
18º	melhor	melhor, melhores
19º	serviço	serviço
20º	tinha	tinha, tinham

ANEXO A**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

De acordo com as informações obtidas sobre a natureza da pesquisa intitulada **“REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE TRABALHO EM EQUIPE PARA SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL”**, e com o propósito do trabalho a ser executado pelo aluno do Mestrado em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté, após a análise do conteúdo do projeto da pesquisa, a instituição que represento autoriza a realização do trabalho pela aluno abaixo especificado.

Nome do aluno: Rodrigo Antonio dos Santos

Nome da Instituição: _____

CNPJ da Instituição _____

Nome, cargo e assinatura do representante legal da Instituição

ANEXO B – I

ATUALIZAÇÃO NA PLATAFORMA BRASIL

The screenshot displays the 'Plataforma Brasil' interface. At the top, there are navigation tabs: 'Público', 'Pesquisador', and 'Alterar Meus Dados'. The user is logged in as 'Rodrigo Antonio dos Santos - Pesquisador | VA.2' with a session expiration of 38 minutes. The main content area is titled 'DETALHAR EMENDA' and contains the following information:

- DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA**
- Título da Pesquisa:** REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE TRABALHO EM EQUIPE PARA SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL
- Pesquisador Responsável:** Rodrigo Antonio dos Santos
- Área Temática:** Versão: 3
- CAAE:** 54805716.2.0000.5501
- Submetido em:** 28/11/2017
- Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté
- Situação da Versão do Projeto:** Em Recepção e Validação Documental
- Localização atual da Versão do Projeto:** UNITAU - Universidade de Taubaté
- Patrocinador Principal:** Universidade de Taubaté

Below this information is a circular stamp that reads 'EMENDA COORDENADOR' and 'PLATAFORMA BRASIL'. Underneath the stamp is a home button icon.

The bottom section is titled 'DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA' and features a table with columns for 'Tipo de Documento', 'Situação', 'Arquivo', 'Postagem', and 'Ações'. The table lists several documents:

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
Versão em Tramitação (E-1) - Versão 3				
Pendência Documental (E-1) - Versão 3				
Documentos do Projeto				
Folha de Rosto - Submissão 2				
Informações Básicas do Projeto - Subm				
Projeto Detalhado / Brochura Investigac				
TCLE / Termos de Assentimento / Jusfit				
Apreciação 2 - UNITAU - Universidade de T				
Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 2				

The Windows taskbar at the bottom shows the system time as 18:40 on 11/12/2017.

ANEXO B – II



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: REPRESENTAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO EM EQUIPE PARA SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO:
Um estudo da aprendizagem organizacional

Pesquisador: Rodrigo Antonio dos Santos

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 54805716.2.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Universidade de Taubaté

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.546.015

Apresentação do Projeto:

O estudo tem como objeto o trabalho em equipe e objetiva identificar as representações sociais dos servidores públicos sobre o trabalho em equipe (transcrito do projeto)

Objetivo da Pesquisa:

Identificar as Relações Sociais dos servidores públicos sobre o Trabalho em Equipe. (comissões).

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Atende as recomendações da Resolução 466/12 e as normas complementares 01/13.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tema relevante para a área de políticas públicas no campo gestão.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atende as recomendações da Resolução 466/12 e as normas complementares 01/13.

Recomendações:

Evitar abreviações no objetivo do projeto.

Ao término da pesquisa inserir na Plataforma Brasil o relatório final, em atenção as normas operacionais da Resolução 466/12.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 1.546.015

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Atendida as solicitações do parecer anterior, conforme diretrizes do sistema CEP-CONEP.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião de 13/05/2016, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 466/12, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_690409.pdf	27/04/2016 19:21:15		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto270416.pdf	27/04/2016 19:16:54	Rodrigo Antonio dos Santos	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEnovo.pdf	27/04/2016 19:15:04	Rodrigo Antonio dos Santos	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_Final.pdf	27/04/2016 19:13:40	Rodrigo Antonio dos Santos	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Autorizacao.pdf	01/04/2016 17:43:04	Rodrigo Antonio dos Santos	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 16 de Maio de 2016

Assinado por:
Maria Dolores Alves Cocco
 (Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br

ANEXO C
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE TRABALHO EM EQUIPE PARA SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL”.

Nesta pesquisa pretendemos **“Investigar as representações sociais sobre o trabalho em equipe para Servidores do Instituto Federal.”**

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos; **“Pesquisa exploratória e descritiva. Aplicaremos entrevistas”.**

Para participar deste estudo o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade, ônus ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

A entrevista necessariamente será gravada em áudio e depois transcrita. As gravações serão destruídas após as transcrições.

Quanto aos riscos, a entrevista não tem o intuito de causar danos dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual ao participante. As questões tratam de temas que o participante deve expor experiências e percepções, sem informações ou avaliação sobre a instituição ou pessoas. Como garantia, o pesquisador responsável se compromete com a guarda e sigilo das entrevistas.

Quanto aos benefícios, a pesquisa pode proporcionar melhoria no trabalho em equipe e aprendizagem em equipe e organizacional. Além disso pode promover o desenvolvimento humano as pessoas da organização e também uma evolução na administração e serviços públicos. Portanto pode beneficia-lo, pois pode evoluir a organização onde trabalha e a comunidade atendida por ela.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados e instrumentos, transcrições, utilizadas na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor.

RORIGO ANTONIO DOS SANTOS, portador do documento de Identidade nº 41.684.500-9
Telefone (12) 3883-3646 “INCLUSIVE LIGAÇÕES À COBRAR”, e-mail
rodrigohavard@hotmail.com (deverá ser assinado pelo pesquisador responsável)

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **“REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE TRABALHO EM EQUIPE PARA SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

_____, _____ de _____ de 20 .

Assinatura do(a) Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável