

JORGE JOSÉ MACIEL MELO

**SAÚDE DO TRABALHADOR E GESTÃO DOS PROCESSOS DE  
TRABALHO:  
reflexões acerca de arranjos possíveis em meio à crise pandêmica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ – como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Déborah Werner

Rio de Janeiro

2022

## CIP - Catalogação na Publicação

M528s      Melo, Jorge José Maciel  
              Saúde do trabalhador e gestão dos processos de  
              trabalho: reflexões acerca de arranjos possíveis em  
              meio à crise pandêmica / Jorge José Maciel Melo. --  
              Rio de Janeiro, 2022.  
              21 f.

              Orientadora: Déborah Werner.  
              Trabalho de conclusão de curso (especialização) -  
              Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto  
              de Pesquisa e Planejamento Urbano Regional, Gestão  
              Pública, 2022.

              1. Gestão pública. 2. Saúde do trabalhador. 3.  
              Gestão participativa. 4. Educação. 5. Pandemia. I.  
              Werner, Déborah, orient. II. Título.

JORGE JOSÉ MACIEL MELO

**SAÚDE DO TRABALHADOR E GESTÃO DOS PROCESSOS DE  
TRABALHO:**

**REFLEXÕES ACERCA DE ARRANJOS POSSÍVEIS EM MEIO À  
CRISE PANDÊMICA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Werner

Apresentado em: 24/08/2022

**BANCA EXAMINADORA**



---

Deborah Werner

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ



---

Cláudia Paiva Carvalho

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

## Resumo

Desde sua primeira aparição, na China, em dezembro de 2019, o novo coronavírus, ou SARS-Cov-2, rebelou a maior emergência de saúde pública já enfrentada pela comunidade internacional nos últimos cem anos. Para além das preocupações quanto à saúde física da população, a saúde mental tornou-se foco de muitos estudos e ações de cuidado e prevenção. Neste trabalho, lançamos mão da metodologia da observação participante para apresentar as inovações implementadas por um serviço de Atenção à Saúde de Trabalhadores da Educação, como forma de enfrentamento ao difícil contexto de riscos e incertezas vivenciado ao longo dos anos de 2020 e 2021. Entre as ações do Departamento de Atenção à Saúde do Servidor (DASS/FME), foram oferecidas Rodas de Conversa sobre a saúde mental de servidores da Rede Municipal de Educação de Niterói, Espaços Coletivos de compartilhamento de experiências, saberes e narrativas, como modo de fornecer apoio e fortalecimento aos grupos das unidades escolares da rede. As Rodas de Conversa acabaram por levantar todo um conjunto de questões que, durante o processo de retomada às atividades presenciais, lançaram luz sobre a dimensão de discricionariedade dos agentes situados na ponta dos serviços, bem como seu potencial para qualificarem a formulação de políticas públicas. Este trabalho busca traçar pontes entre saúde mental de servidores e a gestão dos processos de trabalho, sugerindo por fim o potencial formativo e terapêutico da participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão pela gestão.

Palavras-chave: Gestão Pública, Saúde do trabalhador, Educação, Pandemia

## 1. INTRODUÇÃO

No longínquo ano de 2019, em um mundo pré-pandêmico, meu ingresso no curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da UFRJ reunia um conjunto de motivações que agora, por ocasião deste Trabalho de Conclusão de Curso, caberia revisitar. Em minha Carta de Apresentação ao curso, busquei tecer a costura de áreas e conhecimentos que tenho percorrido – como pesquisador, psicólogo e servidor público municipal, no exercício da profissão em um serviço de Atenção à Saúde dos Servidores da Educação – a ponto de situar um campo de interesse teórico e prático em uma espécie de “lugar fronteiro, em que as questões de saúde se entrelaçam às condições de trabalho nas escolas, bem como à gestão dessas questões em seus diferentes níveis e aos efeitos dessa gestão ou de sua inércia”<sup>1</sup>. Ali afirmava que minha vivência profissional havia me conduzido a atentar para esta zona específica, situada na interseção entre educação, trabalho, saúde e gestão. O curso de Gestão Pública do IPPUR se apresentava então como uma oportunidade para ampliar o campo de análise e aprofundar um conjunto de intuições, sobretudo no que dizia respeito à problemática do adoecimento de servidores da rede em que atuo.

Em função de minha inserção profissional, a elaboração destes conhecimentos não serviria tão somente ao estabelecimento de certo olhar distanciado dos fatos, mas ao interesse pela proposição de ações de prevenção e promoção à saúde dos servidores, capazes de fazerem frente ao elevado número de licenças e readaptações ou, ao menos, se somarem a outras ações nesta frente de combate. De tal forma que, à época de meu ingresso no curso, eu traçava como objetivos “circunscrever e detalhar as questões relacionadas ao ‘estresse’ do contexto de trabalho [...], contribuindo para a construção de projetos de cunho participativo, envolvendo a comunidade na busca por soluções de seus próprios problemas”. Passados quase três anos daquela primeira escrita, apresento agora a atualização de meu projeto, marcado, como não poderia deixar de ser, pelas reviravoltas e adaptações próprias da experiência pandêmica.

Pelos últimos anos, vivemos o longo período de suspensão das atividades presenciais, recheado de incertezas em relação à construção de saídas para a crise. A pandemia forçou todo um conjunto de adaptações e inovações por parte do setor produtivo e de serviços. O distanciamento social requereu mudanças das atividades para os meios virtuais, impactando as

---

1 Esta citação e a seguinte foram retiradas da Carta de Apresentação ao curso de Especialização em Gestão Pública do IPPUR, como parte da documentação de inscrição. Texto não publicado.

antigas rotinas de horários e de divisão entre tarefas profissionais e domésticas. Boa parte da população passou a viver sob um regime de autoconfinamento, com efeitos prejudiciais sobre o equilíbrio emocional dos sujeitos. Foi neste contexto que o serviço aqui apresentado, o Departamento de Atenção à Saúde do Servidor (DASS) da Fundação Municipal de Educação de Niterói (FME), lançou novas ações de cuidado aos servidores da rede, incluindo a promoção de *Rodas de Conversa sobre saúde mental de servidores*, dispositivo que acabou se mostrando útil a certa problematização das relações entre saúde, trabalho e gestão na rede de educação do Município.

O trabalho que apresento aqui configura um relato de experiência deste processo. É preciso dizer que, por mais que alguns interesses de pesquisa estivessem colocados desde o início, como fica claro a partir da revisitação de minhas intenções quando do ingresso no curso, não é possível considerar a ação implementada como fruto de um projeto de pesquisa pessoal, uma vez que sua construção se deu de maneira coletiva e focada nos objetivos do serviço. Desta forma, embora eu tenha exercido certa influência e protagonismo na oferta da ação, é certo que esta foi também transformada e remodelada ao longo do tempo, com a colaboração de outros profissionais do serviço. Por outro lado, a perspectiva aqui apresentada e a escolha das temáticas abordadas expressa uma visão particular deste processo, configurada por uma trajetória própria de estudos e experiências, e não reflete necessariamente as opiniões da equipe ou da direção do serviço.

Ao longo de 2020 e 2021, foram realizadas cerca de 98 Rodas de Conversa sobre saúde mental de servidores, sempre de forma remota, nas diferentes unidades escolares da rede. Os encontros aconteciam durante o horário das reuniões de planejamento das escolas, às quartas-feiras, tendo uma duração média de 1h30min. Com esta ação, o serviço atingiu por volta de 900 pessoas. Além destes encontros, foram realizadas também Rodas de Conversa com grupos formados apenas por pedagogas da rede, ocasião que ganhará maior relevância na apresentação adiante. O formato dos encontros admitiu muitas variações, mas de modo geral, as Rodas buscavam abrir um espaço coletivo de fala e compartilhamento de sentimentos, experiências e narrativas sobre a saúde mental dos servidores na rede. Como tal, prestavam-se a fortalecer a rede de apoio dos servidores, situando o serviço como um recurso para o suporte em momentos de adversidade.

Todos os encontros foram registrados em anotações simultâneas, praticidade permitida por se darem em programas de transmissão de vídeo no computador, ao lado do editor de texto.

Metodologicamente, o registro decorre de uma posição de *observação participante*, dado que a colheita de dados se dá face a face aos observados e que o observador se faz parte do contexto sob observação, modificando-o e sendo por ele modificado. Como dizem Minayo e Costa (2018), o convívio com o grupo permite ao investigador “corrigir seus instrumentos de pesquisa retirando questões irrelevantes e acrescentando outras mais importantes do ponto de vista dos interlocutores” (p. 147). Neste sentido, embora as Rodas de Conversa tenham se iniciado com o objetivo de tematizar experiências e narrativas sobre a relação entre saúde mental de servidores e o contexto da pandemia, o processo de observação conduziu a uma problematização das práticas de gestão pública orientada pelos conceitos de *burocracia de nível de rua* (LIPSKY, 2019) e de *co-gestão* (CAMPOS, 2007).

O texto procura reconstruir a história desta problematização remontando desde a origem da pandemia ao final de 2019, a qual instaurou todo um contexto de novas preocupações acerca da saúde mental da população, passando pela apresentação e caracterização do serviço de saúde aqui focado, assim como das inovações propostas por este serviço durante o período de atividades de *home office* em 2020 e 2021, entre as quais se situam as Rodas de Conversa sobre saúde mental de servidores. As conversações proporcionadas nas Rodas acerca da construção e implementação dos protocolos para o retorno das atividades presenciais nas escolas acabaram por estabelecer condições para refletir acerca da discricionariedade dos servidores públicos e sobre a possibilidade de lançar mão de dispositivos de co-gestão, nos quais o saber disponível dos servidores da ponta pudesse contribuir para a tomada de decisão pela gestão central. À guisa de conclusão, sugere-se que a participação promova efeitos ao mesmo tempo formativos e terapêuticos para os trabalhadores, podendo ser melhor aproveitada em prol destes e da qualidade do serviço prestado à população.

## **2. COVID-19 E A EMERGÊNCIA DA SAÚDE MENTAL COMO TEMA DE PREOCUPAÇÃO**

Desde sua primeira aparição, na China, em dezembro de 2019, o novo coronavírus, ou SARS-Cov-2, rebelou a maior emergência de saúde pública já enfrentada pela comunidade internacional nos últimos cem anos. Neste contexto, as preocupações quanto à saúde física da população, dada a alta capacidade de propagação do vírus acabaram ganhando ênfase inicial: cientistas e organizações de saúde centraram seus esforços em orientar estratégias de controle,

desvendar os mecanismos biológicos de contágio, formas de tratamento da doença e o desenvolvimento de vacinas. A velocidade com que o vírus se espalhava mostrava-se geradora de imensa pressão sobre os serviços de saúde, de tal forma que as principais medidas protetivas envolviam restrições à circulação de pessoas e ao contato social. Daí que o risco do contágio, aliado às medidas restritivas que transformaram o cotidiano das cidades, tenha em seguida promovido todo um conjunto de preocupações também quanto à saúde mental da população, dado o cenário de estresse prolongado em uma realidade agora desconhecida e repleta de incertezas.

Percebe-se a partir de então a relevância que o tema da saúde mental e emocional da população passou a ter, ensejando pesquisas e ações de intervenção. Lobo e Rieth (2021) realizaram extensa revisão bibliográfica da literatura sobre saúde mental e pandemias, a qual demonstra o potencial destes contextos para desencadear sintomas psicológicos na população. Segundo as autoras, o estresse que acomete a população em geral e, especificamente, aos profissionais de saúde e de serviços essenciais envolve sentimentos de medo, insegurança e incerteza que, a longo prazo podem acarretar problemáticas como quadros depressivos e ansiosos, distúrbios do sono, distúrbios alimentares, aumento do uso de álcool e outras drogas.

Por outro lado, o enfrentamento de contextos de crise como o da pandemia do novo coronavírus promove também toda sorte de inovações, destinadas a resolver os novos problemas que se colocam ou, ao menos, a mitigar seus efeitos. A migração em massa das atividades sociais e de trabalho para meios remotos durante este período exemplifica a principal via encontrada neste momento para conduzir a vida frente ao imperativo do isolamento e do compasso de espera pelas vacinas. Inovações tecnológicas e institucionais foram características de todo esse período de crise, uma vez que a instabilidade e incerteza acabaram forçando a necessidade de novos arranjos sociais.

Neste artigo, abordaremos as inovações institucionais promovidas no âmbito de um serviço de saúde, como forma de desenvolver ações de mitigação dos efeitos da pandemia sobre a saúde mental de servidores da educação do município de Niterói, buscando acompanhar alguns de seus efeitos e mapear problemáticas levantadas pelo público atendido. Como procuraremos mostrar, a saúde mental e emocional dos servidores da educação, público aqui constituído majoritariamente por mulheres, professoras de educação infantil e fundamental ou

pedagogas<sup>2</sup>, entrelaça-se não apenas aos principais fatores de risco encontrados nas publicações mais recentes, mas também a aspectos de ordem gerencial. Isto é, saúde mental de servidores e gestão pública da política de educação se atravessam de tal maneira que se faz preciso considerar os modos de formulação e implementação das políticas públicas e o lugar dos agentes que as executam. Neste sentido, processos de saúde, de trabalho e de gestão expõem, em sua inseparabilidade, a oportunidade para criar novos arranjos organizacionais, capazes de promover soluções adequadas aos problemas reais e, ao mesmo tempo, fortalecer o vínculo de agentes públicos com o órgão que representam.

### **3. O DEPARTAMENTO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR (DASS/FME) E AS AÇÕES DURANTE A PANDEMIA**

O serviço de saúde cuja atuação procuraremos abordar neste texto está vinculado à Fundação Municipal de Educação de Niterói (FME) e remonta sua origem a 2008, quando foi criado sob a forma de “Núcleo” pela presidência do órgão, através da portaria 475/2008. Em 2019, o antigo núcleo foi reconstituído sob a forma de Departamento pela portaria 2534/2019<sup>3</sup>. O Departamento de Atenção à Saúde do Servidor (DASS/FME) encontra-se vinculado diretamente à presidência da Fundação e tem como objetivo realizar

ações de cunho preventivo, educativo, terapêutico, além de orientações e encaminhamentos das questões relacionadas à saúde, visando à otimização do exercício das funções laborativas e à reinserção dos servidores no quadro funcional nas unidades administrativas e educacionais da FME e SME. (NITERÓI, 2019, art. 1º)

O DASS é composto por equipe multiprofissional de saúde, formada por psicólogos, fonoaudiólogas, assistente social e fisioterapeutas. Suas ações estão estruturadas em três eixos: Planejamento Estratégico; Saúde e Prevenção; e Saúde do Trabalho, sobre os quais apresentamos breve caracterização.

Através do Planejamento Estratégico, o departamento tem como objetivo delinear ações a partir de “mapeamentos, levantamentos, estudos e pesquisas voltadas para o diagnóstico das

---

2 Por este motivo, o relato apresentado mais adiante fará a opção pelo emprego do feminino ao referir-se às participantes da ação que será analisada.

3 A portaria nº 2534/2019 (NITERÓI, 2019) revoga a portaria 475/2008, que criava o antigo Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor (NASS), e simultaneamente cria o DASS como departamento vinculado à Presidência da FME.

condições de trabalho e de saúde do servidor” (NITERÓI, 2019, art. 4º), resultando na elaboração de *políticas públicas* pertinentes, além da operacionalização e implementação de iniciativas voltadas à saúde, ao bem-estar e à informação.

O eixo Saúde e Prevenção estabelece o desenvolvimento de ações de caráter preventivo e educativo relacionadas à promoção de saúde, por meio de intervenções nos processos de trabalho, buscando atender à saúde dos profissionais em sua integralidade. Algumas iniciativas concernentes ao eixo são: assessoria às direções das unidades educacionais e administrativas para identificação de problemas e/ou resolução de conflitos; cursos, oficinas e palestras; aconselhamento ergonômico; avaliação funcional vocal; orientação e intervenção no campo das relações interpessoais no trabalho; campanhas de prevenção.

Por fim, o eixo Saúde do Trabalho estipula a otimização do exercício das funções laborativas e a reinserção funcional dos servidores da FME em situação de adoecimento, mediante ações tais como: adaptação e reinserção funcional do servidor no ambiente de trabalho; orientação, encaminhamento e acompanhamento do servidor no atendimento em estabelecimentos públicos e privados de saúde; orientação, encaminhamento e acompanhamento do servidor no acesso a benefícios e assistência social ao servidor; terapia vocal para professores com alterações vocais; psicoterapia breve para servidores da rede; promoção de ações motivacionais pautadas na troca de experiências artístico-culturais; entre outras ações.

Ao final de 2019, com a recém mudança de status de Núcleo para Departamento, o DASS passava por um período de reorganização interna, visando a atender às novas prerrogativas que se colocavam, sobretudo em relação às ações de Planejamento Estratégico. Eis então alguns *flashes* de memória do turbilhão de acontecimentos que se precipitaram em seguida: em 31 de dezembro daquele ano, a OMS lançou o primeiro alerta sobre uma “misteriosa pneumonia” notificada por autoridades chinesas na cidade de Wuhan (CRONOLOGIA, 2020). A partir daí, chegam notícias de que um novo tipo de coronavírus se espalhava por outros países, como Japão, Coreia do Sul, Tailândia e Taiwan. Em 15 de janeiro de 2020, foi confirmado o primeiro caso nos EUA. Ao final de janeiro, a OMS decretou emergência internacional. Em 4 de fevereiro de 2020, diante de 13 casos suspeitos em território brasileiro, o Ministério da Saúde decretou situação de emergência no intuito de agilizar ações necessárias para repatriar um grupo de 40 brasileiros que estavam em Wuhan (CORONAVÍRUS, 2020). Em 26 de fevereiro, confirmava-se o primeiro caso de brasileiro contaminado

(RODRIGUES, 2020), um homem de 61 anos, morador de São Paulo, que esteve na região de Lombardia, no norte da Itália.

A condução das ações de combate à pandemia no Brasil foi palco de intensos conflitos entre Governos Federal, Estaduais e Municipais. No nível federal, as declarações do presidente da república expressavam um progressivo endurecimento do discurso contra medidas sanitárias que pudessem prejudicar a retomada da economia (VASCONCELOS, 2020). Este discurso tratava o noticiário como “alarmista”, interessado em “espalhar pânico” e “histeria”. Colocando-se contra medidas de fechamento de aeroportos, comércio e escolas, adotadas pelos Estados, o Governo Federal rivalizava com os demais entes da federação e radicalizava mais e mais em direção a uma perspectiva anticientífica. Este conflito entre os diferentes níveis da União, que impossibilitou a unidade de ações e informações no enfrentamento da pandemia, contribuiu, inclusive, para aprofundar o sentimento de insegurança da população, tal como pudemos constatar na ação que apresentaremos adiante.

As ações de controle, monitoramento, mitigação dos efeitos sociais e econômicos ficaram, portanto, a cargo de Estados e Municípios. O município de Niterói destacou-se neste contexto, antecipando um conjunto de ações coordenadas (EXEMPLO, 2020), como forma de se preparar para a chegada do vírus, como a criação, em 30 de janeiro de 2020, do Grupo de Resposta Rápida para capacitação de profissionais, monitoramento de casos, compra de insumos, reserva de leitos e medidas de prevenção (NITERÓI, 2020). Em 13 de março, foi criado o Gabinete de Crise e, no dia seguinte, decretou-se estado de Emergência em Saúde Pública. Em 16 de março de 2020, as aulas presenciais foram suspensas pela primeira vez, assim como as atividades presenciais nos setores administrativos da FME, que passaram a ser reconduzidas para o regime de *home office*.

Este momento foi vivido com grande receio por todos, dado o desconhecimento que se tinha do patógeno e do tempo que duraria a situação. O isolamento social, o estresse derivado das medidas quase compulsivas de higiene e o medo provocado por quadros de comorbidades, entre outros fatores, constituíam um conjunto de novos desafios para os cuidados com a saúde mental de servidores. Sendo assim, a partir de 1º de abril de 2020, o DASS/FME passou a oferecer atendimento psicológico remoto aos servidores da rede, no intuito de garantir um recurso de suporte a seu público alvo. Tal iniciativa seguia um movimento de maior flexibilização exigido pelo contexto de emergência, mas também uma ação inovadora para o

próprio serviço, que até então ainda não havia implementado por inteiro uma oferta de atendimentos sob a forma de “psicoterapia breve”.

Contudo, a ação sobre a qual buscaremos nos dedicar neste artigo surgiu mais adiante, em junho de 2020, quando as escolas já haviam retomado suas reuniões de planejamento de forma remota, o que oportunizou a realização de uma ação voltada aos coletivos das unidades da rede. Neste momento, o DASS passou a oferecer a ação intitulada *Rodas de Conversa sobre Saúde Mental de servidores em tempo de pandemia*, sempre durante o horário das reuniões de planejamento das escolas, com cerca de duas horas de duração e o objetivo de abrir um espaço de fala e de compartilhamento de experiências, saberes, afetos e histórias que enfatizassem o enfrentamento coletivo da situação e o fortalecimento das redes de apoio. É então que uma série de questões começaram a ser levantadas, não apenas sobre o contexto sanitário, como também sobre a maneira de gerir a crise, endereçando ao espaço destinado à saúde mental dos servidores um conjunto de demandas relacionadas à gestão pública e à implementação da política pública de educação.

#### **4. AS RODAS DE CONVERSA SOBRE SAÚDE MENTAL DE SERVIDORES E A VALORIZAÇÃO DO SABER E DA EXPERIÊNCIA DE SERVIDORES**

Iniciadas em junho de 2020, as Rodas de Conversa sobre saúde mental de servidores passaram por diversos formatos, desde encontros com conteúdos expositivos diversos até encontros totalmente abertos, dedicados a cuidar do que estivesse mais pregnante para o grupo. Até o fim daquele ano, o DASS havia realizado ao todo 40 encontros com as escolas da rede, atingindo um público de cerca de 600 servidores. Em 2021, além de outros 58 encontros com unidades da rede, foram também solicitadas Rodas de Conversa com algumas equipes de setores da administração. Além disso, avaliou-se a importância de oferecer encontros específicos para as pedagogas da rede, dado o papel de protagonismo e liderança que exerciam em meio às novas condições de trabalho.

Uma pequena retomada deste processo parece-nos interessante neste momento, como meio de oferecer ao leitor uma pequena visão dos efeitos produzidos pela ação e contextualizar nossa abordagem da relação entre gestão e saúde mental de servidores. O tom narrativo nos serve para oferecer uma visão mais próxima da experiência e, inclusive, das muitas falas colhidas ao longo dos encontros.

Em junho de 2020, fazer encontros virtuais era ainda uma novidade para muitos de nós. A comunicação através da tela fria dos computadores trazia um misto de contentamento e frustração: superava a barreira da distância e reunia pessoas isoladas pela pandemia, ao mesmo tempo que restringia as presenças físicas a rostos enquadrados em pequenas janelas distribuídas lado a lado. Lidávamos simultaneamente com a delicadeza de devassar a intimidade de cada um e com a indiferença das câmeras desligadas e dos microfones silenciados. A cada encontro, as mais variadas interrupções, das crianças pedindo colo às quedas do sinal da internet, produziam lacunas nas conversas e exigiam sempre muita paciência e flexibilidade.

Levou algum tempo para encontrar um formato de encontro que funcionasse bem para as equipes das escolas. Muitas questões surgiam naquele momento: como abordar a Saúde Mental dos servidores da rede no contexto de isolamento, risco do contágio, perdas de entes queridos etc.? Que conteúdos a psicologia poderia oferecer para tematizar uma experiência tão disruptiva? Como fazer isso de maneira cuidadosa, sem agravar o quadro já preocupante de medos e ansiedades? Como encontrar distância para falar de algo que também nos atingia diretamente? Em meio a condições de comunicação nem sempre favoráveis, tentávamos mostrar a importância de nos mantermos conectados, literal e simbolicamente, mesmo que à distância. Contudo, nem sempre esta “conexão” se fazia sentir realmente: era preciso produzi-la, mais do que pressupô-la. Com o tempo e a aprendizagem, as Rodas se resumiram a apresentar sua proposta de compartilhamento de afetos e narrativas, tendo como breves inspirações as poesias de Bráulio Bessa sobre temas como “Medo e Coragem”, “Recomeço”, “As coisas simples da vida”, através das quais convidávamos os participantes a se abrirem ao grupo e se corresponsabilizarem pelo acontecimento do encontro.

Ao oferecerem um espaço de fala e de compartilhamento, as Rodas de Conversa permitiam muitas vezes ativar processos de construção de autonomia coletiva. Conceitualmente, poderíamos representar esses processos com base na distinção que a análise institucional faz de dois “tipos” de grupos ou de dois regimes de subjetivação grupal: o grupo sujeito e o grupo sujeitado (GUATTARI, 2004). São dois modos de lidar com as problemáticas dos grupos, que se alternam e interpenetram, mas que diferem entre si. O grupo sujeito é aquele que assume para si a tarefa de construir suas próprias “leis”, capaz de se autorregular, de instituir as normas que irá seguir. É o grupo que ascende à posição de sujeito, que decide por si e para si. Já o grupo sujeitado é aquele que apenas sofre a imposição de uma “lei externa”, incapaz de interferir sobre as condições que lhe foram postas. Nenhum grupo encontra-se inteiramente em um ou outro

polo, mas o fortalecimento da condição de sujeito incrementa a autonomia do grupo. Neste sentido, a proposta das Rodas acabavam por estimular certo regime de funcionamento grupal que tende à implicação dos participantes na construção de condições coletivas de enfrentamento às problemáticas da pandemia. É que, ao falarem de si, os participantes reconheciam-se uns nos outros e percebiam experiências e estratégias comuns, o que fortalecia seus laços de apoio e de cuidado, assim como os autorizavam a participar mais da construção de saídas possíveis para os desafios levantados.

Ao longo do tempo, as Rodas de Conversa serviram também como uma espécie de dispositivo de “acompanhamento dos processos” (BARROS; KASTRUP, 2009), mapeando as mudanças de ânimo, de sentimentos e de percepções acerca da pandemia e do trabalho na rede de educação de Niterói. Percebíamos que ao longo do tempo iam se delimitando algumas “fases”: a do medo inicial frente ao desconhecido, a das contrariedades acerca do “volta-não-volta” ao regime presencial, a do ressurgimento da esperança com as notícias das vacinas, a do “agora vai” no retorno híbrido em 2021, a do alívio da primeira dose e, mais recentemente, a do reconhecimento das reais condições de retorno de crianças e famílias após quase dois anos de afastamento do cotidiano escolar. Cada uma dessas fases foi vivida intensamente, com muitas angústias e problemáticas internas, as quais poderíamos condensar de alguma forma em frases como: “Estou vivendo um dia de cada vez”, “A gente tem buscado se reinventar constantemente” e “Educadores seguem tornando possível o impossível”.

O acompanhamento deste processo nas Rodas de Conversa, contudo, não se restringiu a aspectos privados, acerca dos sentimentos e conflitos íntimos dos servidores e servidoras. Inevitavelmente, aspectos concernentes à Gestão compareciam nas falas, assumindo a força de críticas políticas ou reivindicações de diversas ordens. Frequentemente, o sentimento de insegurança pessoal era remetido à ausência de unidade de entendimento e de ações entre os diferentes níveis da federação, levantando críticas às campanhas de desinformação disseminadas em redes sociais, as quais se refletiam em conflitos ideológicos e no aumento da animosidade no interior dos grupos de trabalho. Como exemplo, presenciamos encontros em que servidores angustiados tomavam a palavra, “aproveitando a oportunidade de um setor da Fundação” estar coordenando uma conversa sobre saúde, para perguntar o que fazer com funcionários que se recusavam a tomar a vacina, provocando maior insegurança no retorno a atividades presenciais. Em situações como essa, trabalhar com informação e convencimento mostrava-se apenas insuficiente. Foi preciso um decreto do prefeito (Decreto nº 14.116/2021)

para reestabelecer a supremacia do interesse público, ao prever a obrigatoriedade da vacinação para servidores públicos municipais.

Outros questionamentos, porém, eram endereçados diretamente ao poder local. Por exemplo, frequentemente colhiam-se críticas acerca do uso de celulares e *notebooks* pessoais – incluindo-se aí o pacote de dados dos planos particulares de internet – para a realização das atividades remotas com os alunos e das reuniões virtuais, uma vez que só tardiamente um abono para aquisição destes dispositivos foi concedido e que o sinal de internet nas escolas apresentava diversos problemas. De forma ainda mais significativa, as críticas aos Planos de Retorno às Atividades Presenciais, construídos a partir de agosto de 2020 pelas próprias unidades, sob coordenação da Secretaria de Educação, previam um conjunto de protocolos sanitários de difícil execução, como, por exemplo, quanto à necessária higienização dos espaços, carteiras, maçanetas e corrimões em escolas com equipes de limpeza reduzidas. Nestes momentos, as Rodas de Conversa mostravam que a *abertura de espaços de fala* sobre saúde mental de servidores implicava na *transversalidade* (GUATTARI, 2004) desta temática com aspectos sociais e políticos, lateralizando saúde de servidores e gestão dos processos de trabalho.

Por um lado, isso se explica pela escassez de Espaços Coletivos daquele momento. A necessidade de levantar questionamentos quanto à gestão da pandemia em um dispositivo direcionado a tratar de saúde mental e apoio aos servidores se devia à inexistência de outros espaços institucionais para onde endereçá-los. Por outro lado, enfatizava-se aí a relação entre gestão e saúde, particularmente através do vínculo entre a condução política da crise e o estado emocional da categoria. Gerir uma crise nunca antes imaginada, sob condições altamente desfavoráveis, dada a promoção do caos pelo governo federal, certamente não é fácil. Havia muito descontentamento, resistência, pressão, não apenas por parte dos servidores, mas sobretudo da população durante os meses de escolas fechadas. Neste clima, é compreensível que as instâncias de decisão tendam a reforçar o controle e a centralização. Porém, o que presenciávamos em ato nas Rodas de Conversa era outra coisa: a expressão do anseio por maior participação nas decisões, que estas levassem em consideração o saber e a experiência de quem se encontra na ponta, no chão da escola, no corpo a corpo com as situações *reais* não previstas por protocolos normativos elaborados em gabinetes. De fato, sem querer minimizar os muitos méritos de uma gestão municipal que se destacou na inovação de políticas públicas de enfrentamento à pandemia, e limitando-se aqui a um ponto de vista específico sobre a política de educação, é possível pensar que a criação de outros arranjos organizacionais, que

aproveitassem o saber acumulado por servidores ao longo de suas carreiras e o conjunto de lideranças espalhadas pela rede, pudesse promover outra experiência sobre os funcionários da rede e, inclusive, contribuir para preparar de modo mais satisfatório o retorno das atividades presenciais<sup>4</sup>.

## **5. A DISCRICIONARIEDADE DOS AGENTES PÚBLICOS E O CLAMOR PELA COGESTÃO**

Em maio de 2021, o DASS passou a considerar em conjunto com a Coordenação Pedagógica da Secretaria de Educação a importância de realizar Rodas de Conversa especificamente com as pedagogas<sup>5</sup> da rede. O papel de liderança desempenhado pelas pedagogas na gestão das atividades e no apoio emocional às professoras fazia com que se assumisse uma abordagem específica, visando eventualmente o desdobramento do trabalho em outros dispositivos. De maio a junho de 2021, foram realizados ao todo cinco encontros com pedagogas das escolas que haviam retornado às atividades presenciais em regime híbrido, ou que estavam prestes a retornar, conforme calendário estipulado pela Secretaria. À exceção do primeiro encontro, realizado de forma não estruturada, os demais seguiram uma dinâmica semelhante à de um “grupo focal”, tomando-se como base perguntas que foram levantadas a partir da discussão do primeiro encontro. Estas perguntas não esgotavam a discussão dos encontros, mas serviam para orientá-lo em alguma medida. Foram elas: Para você, como tem sido ocupar o papel de pedagoga neste momento? Como avaliam o clima geral das equipes neste momento? Como encaram a execução das atividades escolares em meio aos protocolos sanitários? Como avaliam o grau de coesão do grupo? É possível perceber maior solidariedade e apoio entre os servidores?

De saída, percebíamos a diferença de “tom” das falas, bem como das preocupações colocadas. À diferença das falas de professoras, o discurso das pedagogas deixava claro a posição de quem se responsabiliza por um grupo, inclusive sendo remetido constantemente pelas professoras – à contragosto das participantes – à figura de “fiscal”, de quem está lá para

---

4 Não abordaremos aqui as condições de retorno integral às atividades presenciais ocorrido em 2022, mas é certo que este é um capítulo importante dessa história, uma vez que a exaustão e falta de apropriação sobre os processos de trabalho impacta enormemente sobre o adoecimento emocional dos servidores e se reflete no aumento de licenças médicas e readaptações deste período.

5 Como dito anteriormente, o emprego do feminino intenciona aqui ser mais fiel à realidade da rede, composta em sua esmagadora maioria por mulheres.

“cobrar”. Este papel ingrato frequentemente atribuído às pedagogas não elimina, contudo, a percepção da função apoio, inclusive emocional, ao grupo de professoras. Suas falas mostravam como as pedagogas se colocavam no lugar de “cuidar de quem cuida”. Essa diferença de tom, constatada pelo fato de lidarmos com funcionárias que integram a gestão das unidades, parecia encaminhar as Rodas para uma via diferente, não tanto associada à discussão sobre saúde mental das servidoras, mas sobretudo a um trabalho de diagnóstico e de proposição de ações possíveis na rede de educação. Quer dizer, esboçava-se ali certo clamor por maior participação e intervenção nas decisões da Secretaria, com base na experiência e no saber de quem acompanhava diretamente o processo de retomada das atividades presenciais em ato.

Quanto a isso, gostaríamos de resgatar dois conceitos que ressaltam aspectos de interesse deste processo: o conceito de *discricionariade*, conforme a formulação da figura paradoxal dos “burocratas de nível de rua”, de Michael Lipsky (2019), e o conceito de *co-gestão*, tal como idealizado por Gastão Wagner de Sousa Campos (2007), em seu “Método para análise e co-gestão de coletivos”. Perpassemos por eles.

Para Lipsky, o exercício da discricionariade<sup>6</sup> é “uma dimensão crítica de grande parte do trabalho de professores, assistentes sociais, policiais e outros funcionários públicos que interagem com os cidadãos regularmente no curso de seus trabalhos” (LIPSKY, 2019, p. 15). Trata-se de considerar que, na complexidade real em que se dá o trabalho de tais agentes públicos, não é possível ater-se fielmente aos elevados padrões de tomada de decisão, dado que não se dispõe de tempo, informação ou outros recursos necessários para responder adequadamente a cada caso. Sendo assim, as tarefas são administradas desenvolvendo rotinas de práticas e simplificando o público e o contexto, buscando influenciar fortemente os resultados dos esforços. O autor se interessa pela análise de respostas “não controladas” de agentes públicos e como estas se combinam com as normas e pronunciamentos oficiais das organizações. Lipsky chamou a estes agentes de “burocratas de nível de rua” para destacar o “paradoxo essencial” (*Ibid.*, p. 16) de um trabalho pré-formatado e orientado para resultados em um processo político, mas que requer improvisação e capacidade de resposta caso a caso. Quer dizer, enquanto a referência à “burocracia” pressupõe um conjunto de regras e estruturas de autoridade, a ideia de “nível de rua” localiza o exercício desta função longe do poder central

---

6 A concepção de discricionariade aqui apresentada com base em Lipsky é ampla e não se confunde exatamente com o seu emprego na doutrina jurídica.

onde as grandes decisões são tomadas, na escala da vida cotidiana, do fazer do trabalho, onde este ganha contornos nas relações que envolve e demanda sempre novas adaptações.

Um exemplo tirado de nosso campo pode ilustrar melhor este ponto. Em 2021, o retorno das atividades em unidades de educação infantil foi marcado por uma série de protocolos sanitários que provocaram grandes conflitos existenciais para professoras e pedagogas. Para garantir o distanciamento social, sugeriu-se que fossem feitas marcações no chão, fixando o local de carteiras no interior de quadrados. Além disso, como previam os Planos de Retorno, o uso de objetos como massinhas, brinquedos, lápis etc. passou a ser individualizado, sendo proibida a troca entre os alunos. O uso de máscaras, *faceshield* e aventais pelas professoras também era recomendado. Estas pequenas intervenções acabavam por contradizer em essência uma série de princípios e valores da educação infantil de Niterói, conquistados nos últimos anos e defendidos com grande afinco pelo corpo docente. As Rodas de Conversa revelaram o quanto esta etapa foi vivida com intensa angústia pelas professoras, que além de ter que lidar com os riscos da contaminação, não se identificavam mais em sua função, já que a restrição das interações e das trocas afetivas com as crianças modificava a natureza do trabalho em educação infantil ao ponto de praticamente reduzir toda intervenção possível a uma série de proibições: “não pode abraçar”, “não pode tocar” etc.

Diante disto, algumas escolas se insurgiram e formularam propostas próprias, remodelando o interior da escola e delimitando “espaços de aprendizagem”, através dos quais as crianças circulavam. Além disso, o recurso aos espaços externos, previstos nos Planos de Retorno, como as praças públicas e quadras, também serviram de alternativa ao “enquadramento” e à fixação dos corpos infantis em espaços de sala de aula de interação reduzida. Este posicionamento só foi possível porque houve tomada de decisão autônoma por parte das equipes pedagógicas, nas quais as pedagogas exercem importante influência.

Este exemplo ressalta o lugar e a importância da discricionariedade. Segundo Gabriela Lotta (2012), do ponto de vista da gestão central, a discricionariedade do agente público é indesejável e, via de regra, tratada como uma espécie de “resíduo” a ser eliminado para garantir o *controle* e a *coordenação* central. Porém, a experiência de algumas escolas mostrou a possibilidade de ressignificação dos protocolos sanitários e criação de arranjos mais próximos aos princípios reais da educação infantil, sem dispensar a almejada segurança de funcionários e do público atendido. A diferença entre escolas que remodelaram suas práticas e aquelas que simplesmente replicaram o modelo das marcações significa também a diferença como a

população recebe e entende a política pública oferecida. Quer dizer, como afirma Lotta, funcionários não são simples aplicadores neutros de regras, mas impõem seus valores e interesses inclusive na formulação de políticas e de suas regras.

As Rodas de Conversa com pedagogas passaram a revelar como agentes públicos se colocam como formuladores de política pública. São agentes que exercem função de liderança e apoio, de fiscais das práticas, mas também de planejamento e inteligência para encontrar soluções viáveis diante dos múltiplos desafios que se apresentam a cada vez. Além disso, trazem um saber acumulado e uma visão diagnóstica da realidade que, naquele espaço, se oferecia para contribuir com as práticas educacionais, visando ao melhor para a rede. Este ponto se tornou particularmente claro em meio às discussões na Roda, quando as pedagogas apontaram a importância de se conceber processos diagnósticos. Na educação infantil, uma participante evocava Walter Benjamin para sugerir dispositivos de escuta das narrativas infantis, que enfatizassem o lugar de sujeito também de crianças pequenas e viabilizassem modos de acesso aos mundos subjetivos que elas traziam, após tantas experiências difíceis. Na educação fundamental, uma outra participante levantou o problema do reagrupamento de alunos no retorno: após longo período de escolas fechadas e sabendo-se que o ensino remoto havia atingido uma parte ínfima das crianças da rede, seria possível manter a mesma forma de agrupamento de alunos, como se nada tivesse acontecido? Não seria preciso conceber outras formas de agrupamento, buscando favorecer grupos com níveis de aprendizagem mais próximos? Ao final de sua fala, a pedagoga impunha com seriedade sua posição e dizia: “Aqui, nós vamos fazer. A Secretaria vai validar?”.

As Rodas com pedagogas assumiam então um tom diagnóstico e propositivo, modulando a problemática da saúde mental em direção a um clamor por maior reconhecimento do papel atuante e definidor dos agentes de nível de rua. Acontece que, como diz Gabriela Lotta, a discricionariedade desses agentes tende a ser neutralizada para que o comando central se imponha a partir de cima. Haveria espaço para uma dialógica e uma dialética entre centro e periferia? Ou os extremos estariam condenados à existência desarticulada, as pressões da gestão esbarrando sempre nas resistências e fugas imprevisíveis dos agentes no nível de rua?

Gastão Wagner de Sousa Campos (2007) afirma que a reformulação da “racionalidade gerencial hegemônica”, que ele identifica ao *taylorismo*, pressupõe outra maneira de operar a relação entre “controle institucional e autonomia do Sujeito” (p. 142). O controle se justifica pela busca da eficácia e da eficiência, porém tende a anular e conformar os sujeitos no papel de

meros executores, autômatos desprovidos de sentimentos, valores, desejos e interesses. Para o autor, seria preciso construir uma nova dialética entre autonomia e controle, “um sistema de co-gestão em que coubessem vários tipos de arranjos institucionais”, “várias modalidades de espaços coletivos” (*Ibid.*, p. 142).

Segundo Campos, o desafio é conceber outra dinâmica de governo, através de uma gestão participativa ou de uma “democracia institucional”, sem anular a existência de contrapoderes, quer dizer de instâncias que pressionem as equipes de trabalho. Campos recusa a autogestão porque entende que ela “produz isolamento e dificulta a construção de uma subjetividade capaz de integrar desejos e interesses de distintos Sujeitos” (CAMPOS, 2007, p. 143). A co-gestão, assim, não se propõe a dissolver a hierarquia nem a enfraquecer as instâncias de decisão centrais, mas a possibilitar que estas se tornem mais *permeáveis* às instâncias periféricas, na medida em que passamos a reconhecer o papel ativo de seus agentes não apenas na execução, como também na *formulação* de políticas públicas.

Do ponto de vista da gestão, o contexto de crise e excepcionalidade da pandemia faria de tal permeabilidade um fator estratégico para o maior aproveitamento das forças sociais disponíveis no âmbito da administração pública. A complexidade da crise, em tese, exigiria o recrutamento de todos os recursos possíveis, o que incluiria a capacidade de análise, diagnóstico e proposição de ações por parte dos agentes diretamente responsáveis pelo trabalho pedagógico da rede de educação. Entretanto, do ponto de vista das próprias servidoras, a participação nas decisões que afetavam seus próprios corpos e sua atuação significava algo muito mais profundo: o próprio sentimento de valor pessoal, o valor de suas vidas e de seu trabalho. Neste sentido, a diferença entre exercer ou não alguma influência sobre as decisões relativas às atividades escolares, para muitas, significava também a diferença entre sentir-se capaz de enfrentar o cenário extenuante da pandemia e adoecer física e emocionalmente.

## **6. CONCLUSÃO: A INSEPARABILIDADE ENTRE SUBJETIVIDADE E GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO**

A pandemia de SARS-Cov-2 afetou significativamente a saúde mental de trabalhadores da educação. A condução política negacionista, as exigências de adaptação às atividades remotas, a sobrecarga de trabalho advinda do regime de *home office*, o isolamento social prolongado, as expectativas de retorno às atividades presenciais antes da chegada da vacina, a

perda de familiares e colegas de trabalho, os conflitos ideológicos vividos no interior dos grupos, a alteração das relações pedagógicas devido aos protocolos de distanciamento social, enfim, todo um conjunto de fatores se impuseram aos sujeitos, diminuindo suas potências de vida. Neste difícil contexto, as servidoras destacavam sobretudo a importância da família como eixo de sustentação, onde encontravam sentido para continuarem acreditando. Porém, o trabalho também desempenhava importante função estabilizadora, na medida em que ocupava o tempo, colocava os sujeitos em interação e atribuía valor às suas existências.

Segundo pudemos verificar ao longo das Rodas de Conversa, a coordenação das ações pela gestão recebeu diversas críticas, mas também ofertas de maior participação por parte dos agentes de nível de rua. Se contextos de crise e de indefinições acabam por oportunizar rearranjos e inovações institucionais, caberia considerar a importância de qualificar decisões políticas por parte da gestão por meio da valorização dos saberes e experiências disponíveis na rede de educação e da protagonização de seus agentes para o enfrentamento dos desafios. Neste sentido, seria bem vinda a multiplicação dos Espaços Coletivos, dando-lhes caráter não apenas consultivo, mas, quando possível, também de deliberação. Distribuir o poder, aquecer a rede, intensificar a dinâmica de trocas permitiria não apenas aproveitar melhor a criatividade própria dos coletivos, mas também ressaltar a relação dos servidores com a política pública, fonte de sentido e valor para trabalhadores da educação pública.

Certamente, não é fácil ampliar a participação de funcionários na gestão. Ainda mais diante da terrível crise que ceifou mais 650 mil vidas em todo o país. O processo de democratização institucional depende da formação de sujeitos aptos ao exercício da cidadania, isto é, da construção permanente de uma cultura democrática. Esta cultura conflita com a cultura institucional estabelecida historicamente, baseada em favores, relações afetivas e apadrinhamentos, enfim, toda uma cultura patrimonialista. Além disso, a conjuntura histórica em que nos encontramos é a da divisão polarizada e radicalizada de posições ideológicas, que parece enfraquecer o sentido da democracia como forma de resolução pacífica dos conflitos. Como promover processos instituintes, participativos, quando a insegurança e a indefinição são as mais elevadas? Nestes momentos, pode-se inferir que o poder tenda muito mais ao centralismo.

Por outro lado, vimos na prática o clamor pela participação e pela co-gestão. Nos momentos mais quentes dos encontros, víamos elevar-se a potência das falas e contribuições. É que, como mostra Gastão W. S. Campos (2007), Espaços Coletivos ampliam a capacidade de

análise e intervenção dos sujeitos sobre as condições que os assujeitam. Para o autor, há importantes efeitos que se liberam deste processo: efeitos *formativos*, que Campos remete à noção grega de *Paidéia*, mas também efeitos *terapêuticos* – certo poder de cura que a participação política promove. Enquanto a divisão entre trabalho intelectual e braçal, ou entre formuladores e executores, tende a diminuir o poder de intervenção dos trabalhadores – ou a relegá-lo a um espaço de discricionariedade “indesejável” – a aposta na co-gestão eleva esse poder e, com isso, o sentimento de valor responsável por boa parte do sentido de existência dos trabalhadores. Neste sentido, arranjos co-gestivos se apresentam também como ferramentaria de intervenção com importantes efeitos para o fortalecimento da saúde mental e emocional dos trabalhadores.

## 7. REFERÊNCIAS

BARROS, Laura Pozzana de; KASTRUP, Virgínia. Cartografar é acompanhar processos. In: PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia; ESCÓSSIA, Liliana da. *Pistas do método da cartografia*. Porto Alegre: Sulina: 2009.

CAMPOS, Gastão W. S. *Um método para análise e co-gestão de coletivos*. 3ª ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

CORONAVÍRUS: por que governo brasileiro decretou emergência mesmo sem caso confirmado no país. *BBC News Brasil*, São Paulo, 3 de fev. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-51365332>

CRONOLOGIA da expansão do novo coronavírus descoberto na China. *Portal G1*, Rio de Janeiro, 22 de jan. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/01/22/cronologia-da-expansao-do-novo-coronavirus-descoberto-na-china.ghtml>

EXEMPLO no combate à Covid-19, Niterói (RJ) tem líder RAPS no planejamento de políticas públicas. *Rede de Atenção Política pela Sustentabilidade*, São Paulo, 7 de mai. 2020. Disponível em: <https://www.raps.org.br/exemplo-no-combate-ao-covid-19-niteroi-rj-tem-lider-raps-no-planejamento-de-politicas-publicas/>

GUATTARI, F. *Psicanálise e Transversalidade*. Aparecida: Ideias & Letras, 2004.

LIPSKY, Michael. *Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos*. 30ª ed. Brasília: Enap, 2019.

LOBO, Larissa Aline Carneiro; RIETH, Carmen Esther. Saúde mental e Covid-19: uma revisão integrativa da literatura. *Saúde Debate*, 45 (130). Jul-Set 2021.

LOTTA, Gabriela. O papel das burocracias de nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: FARIA, Carlos A. P. de. *Implementação de políticas públicas*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; COSTA, Antônio Pedro. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, n. 40, p. 139-153. 2018.

NITERÓI. Portaria FME n° 2534 de 10 de outubro de 2019. Dispõe sobre a criação do Departamento de Atenção à Saúde do Servidor da Fundação Municipal de Educação de Niterói e dá outras providências. Diário Oficial do Município de Niterói. 10 out 2019. p. 8.

NITERÓI. *Notícias*, Niterói, 30 de jan. 2020. Disponível em: <http://www.niteroi.rj.gov.br/linha-do-tempo/>

NITERÓI. Decreto n° 14.116, de 19 de agosto de 2021. Dispõe sobre a obrigatoriedade da vacinação contra COVID-19 no âmbito da Administração Municipal e dá outras providências. Diário Oficial do Município de Niterói. Niterói, RJ, 20 ago. 2021. p. 3.

RODRIGUES, Alex. Ministério da saúde confirma primeiro caso de coronavírus no Brasil. *Agência Brasil*, Brasília, 26 de fev. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-02/ministerio-da-saude-confirma-primeiro-caso-de-coronavirus-no-brasil>

VASCONCELOS, Renato. Coronavírus: relembro o que Bolsonaro já falou sobre a pandemia. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 7 de jul. 2020. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,coronavirus-o-que-bolsonaro-ja-falou-ate-agora-sobre-a-pandemia,70003234776>