

ESTÁGIO PSICOPEDAGÓGICO EM MODALIDADE REMOTA DURANTE A PANDEMIA COVID 19: UM ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU

Andréa Bispo dos Santos¹,
Cintia Crispina Silva da Hora²,
Daise Maria Campos Lôbo³,
Inez Maria Dantas Amor Garrido⁴,
Lane Andrade de Santana⁵,
Rita de Cassia dos Santos Mendonça Oliveira⁶

RESUMO

O trabalho aqui apresentado trata do registro da experiência de estágio em Psicopedagogia Institucional do curso de Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional da Fundação Visconde de Cairu, realizado excepcionalmente neste ano de 2020 em modalidade de estágio remoto, devido à necessidade de se manter o isolamento social decorrente da pandemia do COVID-19. Justifica-se por retratar e servir de consulta sobre as condições e possibilidades de realizar o processo de Avaliação Psicopedagógica Institucional em um estudo de caso dentro do SAEC (Serviço de atendimento ao estudante Cairu), através de recursos tecnológicos, aplicativos, metodologias e dinâmicas adaptadas para a modalidade de trabalho remoto. Resultaram desta pesquisa bons e importantes exemplos de superação das dificuldades, bem como, criatividade no uso das tecnologias digitais interativas. Essa experiência ampliou o nosso saber e entendimento quanto à aplicação de práticas psicopedagógicas institucionais na modalidade remota, sempre respaldadas em bases teóricas consagradas nessa área.

Palavras-chave: Psicopedagogia Institucional. Estágio em modalidade remota. Tecnologias digitais interativas. Fundação Visconde de Cairu. SAEC.

ABSTRACT

The work here presented is about the registration of Institutional Psychopedagogy Internship from Specialization Course in Clinical and Institutional Psychopedagogy of the Visconde de Cairu Foundation, performed exceptionally this year 2020 in the remote internship modality, due to the need to maintain social isolation, resulting from the COVID-19 pandemic. Justified by reflecting and serving as a consultation about the conditions and possibilities of executing the Psychopedagogical evaluation process in a case study from SAEC (Service of attendance to the Cairu student) through technological resources, apps, methodologies and dynamics adapted to the remote work modality. This research resulted in good and important examples of overcoming difficulties, as well as, creativity in the use of interactive technologies. The experience reported, has expanded our knowledge and understanding concerning Institutional Psycho-pedagogical practices application in the remote modality, always supported by established theoretical bases in this area.

Keywords: Institutional Psycho-pedagogical practices, remote internship, interactive technologies, Visconde de Cairu Foundation, SAEC.

¹ - Pedagoga, Mestre em Educação e Contemporaneidade, Psicopedagoga e Supervisora de Estágio Institucional na Fundação Visconde de Cairu.

² - Administradora, Pedagoga e Pós-graduanda em Psicopedagogia Clínica e Institucional - Fundação Visconde de Cairu.

³ - Formação em Letras Vernáculas com Inglês e Pós-graduanda em Psicopedagogia Clínica e Institucional - Fundação Visconde de Cairu.

⁴ - Administradora, Mestre em Administração, Professora da FVC e Pós-graduanda em Psicopedagogia Clínica e Institucional - Fundação Visconde de Cairu.

⁵ - Pedagoga e Pós-graduanda em Psicopedagogia Clínica e Institucional - Fundação Visconde de Cairu.

⁶ - Pedagoga e Pós-graduanda em Psicopedagogia Clínica e Institucional - Fundação Visconde de Cairu.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma experiência em estágio institucional, realizada de forma remota durante o período de isolamento social, em virtude da pandemia provocada pelo vírus COVID-19, como requisito curricular regular do Curso de Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional, realizado pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV), da Fundação Visconde de Cairu.

O estágio envolveu a aplicação do processo da Avaliação Psicopedagógica, em todas as suas etapas, sob a supervisão e orientação da Professora Mestra Andréa Bispo dos Santos, na disciplina Estágio Supervisionado II (Institucional). A Psicopedagogia é a área que se preocupa com o processo de aprendizagem do sujeito.

A Psicopedagogia institucional acontece em escolas, empresas, hospitais e demais instituições. Nas empresas, tem a finalidade de buscar a melhoria no desempenho de seus profissionais, ajudando grupos na solução de conflitos, facilitando a convivência grupal e promovendo melhorias no desenvolvimento das tarefas de trabalho. Por meio de um processo diagnóstico investigativo, identifica-se a problemática daquela instituição, propondo intervenções para melhoria, com o intuito de favorecer ao desenvolvimento organizacional como um todo.

Essa experiência de estágio foi realizada na Fundação Visconde de Cairu (FVC), no setor denominado Serviço de Atendimento ao Estudante Cairu (SAEC), e teve como principal propósito compreender como ocorre o desenvolvimento de um estágio psicopedagógico institucional na modalidade remota, experiência inovadora para a área.

O presente trabalho tem por objetivo registrar a experiência de realização de estágio psicopedagógico institucional, utilizando a modalidade remota, para condução de todas as etapas do processo. Justifica-se tal iniciativa pela importância de compartilhar o aprendizado quanto às possibilidades de utilização de tecnologias digitais no campo de atuação da pesquisa psicopedagógica institucional.

Considerando a necessidade de distanciamento social que requeria o momento da realização do estágio, todos os encontros e atividades com os colaboradores do SAEC foram realizados de forma remota, por meio da ferramenta Google Meet.⁷ Por esse motivo, todo o conjunto de ferramentas e técnicas de avaliação tiveram que ser adaptados à modalidade

⁷ “Google Meet é um serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google. É um dos dois serviços que substituem a versão anterior do Google Hangouts, o outro é o Google Chat.”

remota, já que não se tratava de um modelo de educação a distância. Os instrumentos de avaliação utilizados neste processo foram: dinâmica quebra-gelo (caça-palavras); EOCMEA (Entrevista Operativa Centrada na Modalidade de Ensino e Aprendizagem); técnicas projetivas (par educativo); rodas de conversa; dinâmica de gestão (tríade do tempo); dinâmica de integração criativa (construção de *slogan*); questionário complementar individual *online* (*Google Forms*⁸); dinâmica interativa (compras no supermercado); análise de disposição à mudança grupal (Cone invertido).

As atividades avaliativas tiveram início pela entrevista com a coordenadora, em março de 2020, antes de ter sido decretado o isolamento social. Por este motivo, as atividades foram interrompidas e retomadas em agosto de 2020, na modalidade remota.

A metodologia adotada para a realização dos encontros com o SAEC foi totalmente adaptada aos encontros remotos, com a escolha de instrumentos adequados para esta via de interação.

Com base nas informações colhidas em cada encontro, foram delineados os sistemas de hipóteses. Este corresponde a uma metodologia própria da Psicopedagogia. Neste sistema, são levantadas três hipóteses para a queixa apresentada pela instituição, ou seja, aquilo que se constitui no problema a ser trabalhado. Em cada sistema são aplicados instrumentos avaliativos e as hipóteses levantadas, podem ser descartadas ou aprofundadas, a partir das análises realizadas em cada etapa da construção do sistema.

A primeira avaliação aplicada foi a EOCMEA, criada por Calberg (1998), cuja intenção é pesquisar o funcionamento do grupo durante a realização de suas tarefas grupais. Após a realização da EOCMEA, foi levantado o primeiro sistema de hipóteses o qual classificamos em caráter: afetivo, funcional, cognitivo e cultural.

Durante a análise dos resultados após coletadas as informações necessárias, foi utilizado o Cone Invertido, criado por Pichon-Rivière (2005), que é um instrumento capaz de analisar o processo grupal e sua disposição à mudança. A partir dessa avaliação foi levantado o segundo sistema de hipóteses, que propiciou a definição da hipótese diagnóstica, dos prognósticos e respectivas recomendações para intervenções para a Equipe diagnosticada. Este é o perfil metodológico do processo: levantam-se as hipóteses, estas são analisadas até

⁸ “Google Forms é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo [Google](#). Os usuários podem usar o Google Forms para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e também podem ser usados para [questionários](#) e [formulários](#) de registro. As informações coletadas e os resultados do questionário serão transmitidos automaticamente. Além disso, o Google Forms também possui recursos de colaboração e compartilhamento para vários usuários.

que se chegue a uma hipótese diagnóstica. Depois disso, é construído um prognóstico com possíveis recomendações a especialistas de outras áreas, por entender que instituições são um todo sistêmico, construído a partir do diálogo entre áreas diversas.

A experiência de estágio, no âmbito da Psicopedagogia Institucional, revelou-se de grande importância para o nosso aprimoramento profissional, nos aproximando da prática. Outro fator relevante que nos trouxe uma experiência ímpar foi o fato de que todo o processo de avaliação foi realizado de forma remota, nos proporcionando e oportunizando a experiência com as tecnologias digitais, em um processo diagnóstico institucional. Foi um rico processo de trocas e aprendizagens estendido tanto à nossa equipe de estágio quanto à equipe SAEC.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: além da introdução, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico que nos deu suporte a realização das atividades de diagnóstico institucional; o terceiro capítulo contextualiza a Fundação Visconde de Cairu e o SAEC; o quarto capítulo apresenta a descrição da experiência de estágio e aplicação do processo diagnóstico institucional remoto e as considerações finais destacam alguns dos principais aspectos dessa experiência.

Os autores que sustentaram essa escrita foram: Pichon-Rivière (2005), Visca (2010 e 2018), Portilho et al (2018), Barbosa (2001), Santos (2019), Sampaio (2017), entre outros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O suporte teórico que nos apoiou neste Estágio está relacionado à problemática observada durante todo o processo de interação e observação do SAEC, na FVC. Além dos aspectos organizacionais inerentes a esta equipe de linha de frente, em relação ao atendimento aos alunos, tivemos que lidar com todas as questões relativas à modalidade atual de trabalho remoto em *home office*, em razão do distanciamento social imposto pela legislação emergencial relativa à pandemia do covid-19. Muitos desafios estiveram presentes durante o estágio, assim como temos consciência dos desafios que envolveram a equipe SAEC.

Assim sendo, fomos buscar suporte teórico em Enrique Pichon-Rivière (2005), que apresenta em seu livro “O Processo Grupal” os conceitos da Psicologia Social, assim como outros conceitos essenciais para suporte a este relatório, como os de vínculo, grupos operativos - instâncias e papéis, bem como o método de análise diagnóstica denominado Cone Invertido.

A Psicologia Social, na concepção de Pichon-Rivière (2005, p.169) é a “ciência das interações” um dos pilares da Epistemologia Convergente de Jorge Visca, psicólogo argentino e um dos principais mentores da Psicopedagogia no Brasil, que conta ainda com outros dois pilares: a Escola de Genebra, liderada por Jean Piaget e a Escola Psicanalítica fundada por Sigmund Freud. A consulta à Epistemologia Convergente de Visca (2010) se fez necessária, tendo em vista a aplicação de Técnicas Projetivas adaptadas ao diagnóstico institucional.

Seguindo o pensamento de Pichon-Rivière (2005, p.173), vamos adentrando nesse universo complexo que é o ambiente grupal. O conceito de grupo trazido pelo autor propõe: “todo conjunto de pessoas, ligadas entre si por constantes de tempo e espaço e articuladas por sua mútua representação interna, propõe-se explícita e implicitamente uma tarefa, que constitui sua finalidade”.

Ainda nas palavras de Pichon-Rivière (2005, p.173):

A estrutura e função de um grupo, seja qual for o seu campo de ação, são dadas pelo interjogo de mecanismos de assunção e atribuição de papéis. Estes representam modelos de comportamentos correspondentes à posição dos indivíduos nessa rede de interações, e estão ligados às expectativas próprias e às dos outros membros do grupo (PICHON-RIVIÈRE, 2005, p.173).

Essa ideia de grupo, criada por Pichon-Rivière (2005, p. 179), foi denominada grupos operativos, baseada na convergência de conhecimentos, na complementaridade, na visão dialética, uma espécie de “interciência”. Esses grupos se estruturam com base num “interjogo de papéis”. Desses papéis, o autor destaca três, que se apresentam como essenciais, funcionais e rotativos na vida do grupo. São eles: o *porta-voz*, o *bode expiatório* e o *líder*. O *porta-voz* é o membro que fala por todos do grupo, transmite o que está acontecendo, suas ansiedades e necessidades. O *bode expiatório* se faz “depositário dos aspectos negativos ou atemorizantes do grupo ou tarefa, num acordo tácito” com os demais membros do grupo. Já o *líder* representa os aspectos positivos do grupo, mas todos interagem em constante troca. Pode haver ainda o papel de *sabotador*, referido por Pichon-Rivière (2005, p.181) como “...habitualmente a liderança da resistência à mudança”.

Ainda de acordo com Pichon-Rivière (2005, p.181) o trabalho grupal apresenta três instâncias: a *pré-tarefa* – momento em que se manifestam no grupo as resistências às mudanças e as ansiedades. O momento da *tarefa* reflete a superação do momento anterior, o conhecimento passa a circular no grupo, em forma de elaboração, aprendizagem e

comunicação. O terceiro momento é o *projeto*, quando acontece o planejamento, o grupo cria novos propósitos e se mobiliza para o futuro, traçando objetivos e estratégias.

Esse ambiente grupal estabelece uma teia de vínculos, interpessoais e institucionais. Pichon-Rivière (2005, p.5) define vínculo como “uma estrutura complexa que inclui um sujeito, um objeto e sua mútua interrelação com processos de comunicação e aprendizagem”. Grande parte dos vínculos formados em um grupo se estabelecem por meio de tarefas.

Para Portillo et al (2018, p.17), aí está o campo de ação da Psicopedagogia, que se ocupa do resgate do vínculo positivo do sujeito com a aprendizagem, seja ela individual ou grupal. Na instituição, a ação psicopedagógica abrange o grupo em seu processo de aprendizagem.

Trata-se de uma visão e ação multidisciplinar, pois além dos saberes da própria psicopedagogia, envolve o suporte teórico oriundo de vários outros campos do conhecimento humano, a exemplo da Administração, da Sociologia, da própria Psicologia, entre outros.

No campo da Administração um dos autores é Peter Senge (2005 *apud* Portillo et al, 2018, p.17), que afirma que toda instituição é aprendente e essa “aprendizagem é, ao mesmo tempo, profundamente pessoal e inerentemente social”. Santos (2013, p.1) também nos apresenta a visão de Peter Senge, na sua obra “A Quinta Disciplina”, na qual o autor expõe quais são as cinco disciplinas, complementares entre si, que conduzem as organizações à condição de uma “organização que aprende”: *domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico*. A quinta disciplina, na visão de Senge, é o pensamento sistêmico, pois conecta todas as outras, sendo considerada “o alicerce de organização que aprende”.

Para compreender aspectos do comportamento organizacional que permeiam uma equipe, buscou-se em Robbins (2005) os ensinamentos do campo da gestão.

Robbins (2005, p.61 e 62) analisa as atitudes dos trabalhadores no ambiente de trabalho, que podem ser positivas ou negativas, e nos apresenta esse aspecto do comportamento organizacional destacando os três tipos de atitudes positivas: *satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional*. A *satisfação com o trabalho* é um parâmetro utilizado que “procura detectar o seu grau de positividade ou negatividade com o trabalho”. O segundo tipo de atitude é o *envolvimento com o trabalho*, que é representado pelo “grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho nele como um fator de valorização pessoal. Há uma

preocupação com o tipo de trabalho que realiza”. A terceira atitude é o *comprometimento organizacional* e que significa a “situação em que o trabalhador se identifica com a organização e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização.”

Outro ponto importante apresentado por Robbins (2005, p.171) é a prática, no começo dos anos 2000, do trabalho remoto, que naquela época se denominava “Telecomutação” e estava assim descrito pelo autor:

Telecomutação se refere aos funcionários que trabalham em suas casas pelo menos dois dias por semana, com seus computadores ligados ao sistema da empresa. (Um termo intimamente relacionado com o trabalho à distância, o *escritório virtual*, está sendo cada vez mais usado para descrever a situação de funcionários que trabalham em casa de maneira quase permanente.) (ROBBINS, 2005, p.171)

Ainda nessa temática do trabalho remoto, Robbins (2005, p.215) descreve entre os tipos de equipes presentes nas empresas, as equipes virtuais:

As **equipes virtuais** usam a tecnologia da informática para reunir seus membros, fisicamente dispersos, e permitir que eles atinjam um objetivo comum. Elas permitem que as pessoas colaborem *on-line* – utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferência ou correio eletrônico – quando estão separadas apenas por uma parede ou em outro continente. (ROBBINS, 2005, p.215).

Importante observar que a descrição de Robbins (2005, p.215), no começo dos anos 2000, já identificava claramente o modo operacional das equipes virtuais, ressaltava que haviam benefícios e limitações a este modelo, citando grandes empresas que utilizavam, a exemplo da HP, Boeing, Motorola, Ford, GE, entre outras.

Pode-se perceber que as tendências organizacionais advindas dos avanços das tecnologias de comunicação e informação (TICs) já apontavam há vinte anos atrás, essas possibilidades de trabalho remoto, em *home office* ou não, fato que já se configurava como avanço organizacional em grandes empresas, mas que ainda contava com grande resistência a esta mudança. No momento atual, por força da necessidade de isolamento social causada pela pandemia do Covid-19, ocorreu a oportunidade de aceleração, experimentação ampliada e quebra dessas resistências em todo o planeta.

Outra vertente consultada foi o enfoque da tecnologia no campo organizacional e educacional, que nos chamou atenção a proposta teórica do Conectivismo de George Siemens (2004) e os estudos de Santos (2019) na sua dissertação de mestrado.

O Conectivismo, segundo Siemens (2004) “é a integração de princípios explorados pelo caos, rede, e teorias da complexidade e auto-organização”. Tem por base a noção de que

a velocidade das mudanças nos tempos atuais exige atenção quando da tomada de decisões. O autor apresenta os princípios do Conectivismo, dos quais destacamos:

Aprendizagem é um processo de conectar nós especializados ou fontes de informação. Aprendizagem pode residir em dispositivos não humanos.

É necessário cultivar e manter conexões para facilitar a aprendizagem contínua.

Atualização (“*currency*” – conhecimento acurado e em dia) é a intenção de todas as atividades de aprendizagem conectivistas.

A tomada de decisão é, por si só, um processo de aprendizagem. Escolher o que aprender e o significado das informações que chegam é enxergar através das lentes de uma realidade em mudança. Apesar de haver uma resposta certa agora, ela pode ser errada amanhã devido a mudanças nas condições que cercam a informação e que afetam a decisão. (SIEMENS, 2004, p.6)

Esses princípios se tornam marcantes em um momento como este, no qual o processo pandêmico impôs a todas as pessoas e organizações a tomada de decisões rápidas, novas necessidades de conexões, aprendizagem contínua e o uso intenso da tecnologia. Siemens (2004, p.7) afirma que o Conectivismo “tem implicações em todos os aspectos da vida” e o seu impacto na aprendizagem e na gestão organizacional têm sido evidentes.

Em uma pesquisa recente (2019), a educadora e psicopedagoga Andréa Bispo dos Santos desenvolve dissertação de Mestrado acerca das tecnologias digitais móveis e sua conexão com “a escola dos tempos de agora” e aponta para essas “novas formas de aprender e de se comunicar”. Segundo a autora, embora os alunos sejam usuários frequentes das tecnologias digitais, eles ainda podem sentir inseguranças quanto ao uso dessas tecnologias nos seus estudos, pois as formas tradicionais de ensinar e se comunicar ainda permanecem estacionadas nas relações presenciais e convencionais. Santos (2019) ratifica essa reflexão ao citar as palavras de Sibilía (2012, p.181):

Enquanto os alunos de hoje vivem fundidos com diversos dispositivos eletrônicos e digitais, a escola continua obstinadamente arraigada em seus métodos e linguagens analógicos; isso talvez explique por que os dois não se entendem e as coisas já não funcionam como se esperaria. (SIBILIA, 2012, p.181, apud BISPO DOS SANTOS (2019, p.31).

Essa reflexão é importante no percurso da avaliação diagnóstica institucional do SAEC, na FVC, uma vez que estamos buscando aprofundar conhecimentos acerca de uma equipe de apoio direto aos estudantes de uma Instituição historicamente presencial, mas que vem buscando adicionar as vias digitais e que necessitou acelerar este processo por conta da pandemia do Covid-19.

Não há dúvida de que a concretização da evolução digital em uma instituição de

ensino superior, constituída há 115 anos, seja em sala de aula ou em suas práticas de

comunicação e gestão se torna complexa e envolve decisões e ações estratégicas a todo momento. Concordamos com Santos (2019, p.31) quando afirma que “a cotidianidade escolar contemporânea é complexa. Traz tensionamentos de uma sociedade mediada pelas tecnologias e instaura desafios para as instituições de ensino.”

Esse conjunto teórico também foi reforçado no campo específico da Psicopedagogia Institucional com as obras de Portilho et al (2018) e Barbosa (2001), autoras que nos deram um suporte fundamental para realização deste Estágio.

A Psicopedagogia no âmbito institucional nasce com o intuito de ressignificar o processo de aprendizagem do grupo que está realizando a atividade operativa. Esta ressignificação é realizada por uma equipe de coordenação composta por: coordenador, responsável por facilitar a realização do objetivo do grupo, que é realizar a tarefa; observador de temática, responsável por registrar as falas dos colaboradores do grupo durante a atividade; observador de dinâmica, responsável por descrever a movimentação corporal do grupo durante a execução da tarefa; e, em alguns casos, também tem o observador do coordenador, que é responsável por supervisionar o desempenho das atividades da coordenação. Segundo Portilho et al (2018, p. 17):

O objetivo do trabalho psicopedagógico na instituição é o grupo como organismo aprendente, na busca do desvelamento da modalidade de aprendizagem por meio do processo de intervenção. (PORTILHO et al, 2018, p.17)

Todo ser humano é um aprendente, e todo aprendizado pode ser abstrato e com o outro. Diante disso, a psicopedagogia institucional deve tornar conhecido o modelo de aprendizagem do grupo da instituição.

O enquadramento é interpretado por Visca (1987) como um instrumento capaz de manter algumas constantes como um marco, para se puder conhecer a realidade. Portanto o enquadramento significa criar referências com o objetivo de facilitar a avaliação e a reorganização da ação, sem se misturar com o movimento já existente da instituição.

Segundo Pichon-Riviére (1988) é preciso elaborar a entrevista para analisar o que realmente queremos descobrir, visto que o objetivo necessariamente é identificar a queixa. Partindo da ideia defendida por Portilho et al (2018, p.54).

É importante destacar que no início deste processo de avaliação psicopedagógica no âmbito institucional acontece uma primeira entrevista para apresentação dos motivos que justificam sua realização. Esta entrevista será realizada com o gestor da instituição. (PORTILHO et al, 2018, p.17)

É de extrema importância esse encontro inicial com o gestor da instituição, onde apresentará uma queixa da equipe, para que a partir dessa queixa comecem as avaliações com o grupo.

Para iniciar, depois da entrevista com a gestora da instituição, foi aplicada a Entrevista Operativa Centrada na modalidade de Ensino/Aprendizagem – EOCMEA, uma técnica concebida por Carlberg (1998) para o diagnóstico psicopedagógico institucional. Após a EOCMEA foram aplicadas diversas outras atividades e dinâmicas, para conduzir à elaboração dos sistemas de hipóteses, de forma sequenciada, até chegar ao momento avaliativo do processo de ensinar/ aprender, proposto por Pichon-Rivière (2005, p.216), denominado Cone Invertido e aplicado neste processo diagnóstico.

Após a elaboração da hipótese diagnóstica, que conduz ao prognóstico e às recomendações, finalizou-se o processo diagnóstico, com a elaboração e entrega do Informe Psicopedagógico ao responsável pela equipe avaliada. Ressalte-se aqui a importância de elaborar um documento claro e objetivo, mostrando os aspectos positivos e suas fragilidades, com o intuito de motivar e mobilizar a instituição para a busca de solução dos problemas enfrentados.

3 SITUAÇÃO CONTEXTUAL DA FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU E O SAEC

A Fundação Visconde de Cairu (FVC) foi criada em 12 de março de 1905 por integrantes de instituições ligadas ao comércio de Salvador, tendo como objetivo a preparação de mão-de-obra para o comércio da cidade. Sem fins lucrativos e de atividade educacional, a FVC iniciou com o ensino comercial, de acordo com a realidade daquela época.

Sempre voltada para a formação do ser humano, a FVC dedica-se atualmente ao ensino superior de Graduação e Pós-Graduação, nas modalidades presencial e a distância, além das atividades de iniciação científica e extensão. Conta com 11 cursos regulares de Graduação presencial e 4 cursos de graduação EAD.

Na pós-graduação, ofertada pelo CEPPEV, a FVC oferece cursos *lato sensu* das três grandes áreas: Educação, Contábil e Gestão, tanto na modalidade presencial quanto EAD.

Pode-se observar, atualmente, uma estrutura com poucos níveis hierárquicos, compatíveis com o porte da Instituição, o que favorece a agilidade na tomada de decisão, a

racionalidade em custos administrativos e a manutenção de clima organizacional favorável à participação colaborativa e colegiada.

Além da formação pessoal e profissional de seus estudantes, a Cairu vem também promovendo a participação de seus docentes e colaboradores em cursos de graduação, pós-graduação, capacitações específicas e eventos acadêmicos abertos à sociedade, oferecendo assim um processo continuado de aprendizado e desenvolvimento humano, por meio das atividades de ensino, iniciação científica e extensão.

O Serviço de Atendimento ao Estudante da Cairu (SAEC) é o setor que tem a atribuição de atender, orientar e encaminhar as demandas dos alunos dos cursos de graduação, e assessorar os professores e coordenadores da Instituição. Dentre as atividades regulares, destacam-se: matrículas acadêmicas, expedições de documentos acadêmicos, guarda dos documentos dos alunos, atendimento às solicitações de trancamento e cancelamento de matrículas, atendimento às solicitações dos alunos, registro de atividades complementares, colações de graus e preparação para expedição e registro de Diplomas, reabertura de matrículas, registros acadêmicos no Sistema Sagres, registro dos estudantes junto ao SETPS - Salvador CARD, a meia passagem estudantil, atuação conjunta com a Gerência Financeira para regularização contratual dos estudantes, atuação conjunta com a Gerência de Informática para emissão do Cartão de Acesso do Estudante Cairu.

É importante observar que o SAEC se encontra em constante interrelação com os estudantes, com os demais setores internos da Cairu, mantém contatos permanentes com entidades externas, a exemplo da UFBA. (registro de Diplomas) e do SETPS (Salvador Card), atendimento e providências para assinatura de contratos de Estágio, sendo o setor de referência e acolhimento de outras solicitações dos estudantes.

Nesse período de isolamento social e atividades em *home office* o SAEC incorporou as atividades de captação de alunos. Antes do início da pandemia o SAEC contava com uma equipe presencial de 8 colaboradores, incluindo a Coordenadora. Neste período de isolamento social e trabalho em *home office*, a equipe conta atualmente com 4 colaboradores, incluindo a Coordenadora. Tendo em vista as novas atribuições de captação de alunos, assumidas durante o período em *home office*, a equipe foi reforçada com mais 3 colaboradores oriundos de outras áreas da FVC, estando a equipe atual composta por 7 colaboradores, incluindo a Coordenação.

Essas atribuições indicam a necessidade de uma equipe bem preparada para o permanente relacionamento interpessoal, capaz de acolher, gerenciar e atender com eficiência e eficácia uma grande variedade de demandas de diferentes perfis de públicos. Requer aprendizagem constante, motivação e perfil adequado para este tipo de atividade.

O perfil profissional dos colaboradores atuais indica que a equipe está apta às demandas do SAEC, pois todos os integrantes são graduados e pós-graduados nas áreas de gestão, com enfoque na gestão de pessoas, além de dois estudantes do curso de Psicologia.

4 A EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO E A APLICAÇÃO DO PROCESSO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EM MODALIDADE REMOTA

Na entrevista com a Coordenadora do SAEC, realizada presencialmente em março de 2020, antes da pandemia, havia uma queixa relativa à necessidade de melhorar o relacionamento dos colaboradores com os alunos, em situações de conflito. Mas o estágio foi paralisado, em virtude do isolamento social. A retomada do estágio ocorreu em agosto-2020, quando foi reiniciado o contato com o SAEC e solicitado uma revisão da queixa, para atualizarmos ao momento atual. Houve dificuldade para redefinição da queixa atual, pois a equipe, além de ter passado por muitas alterações, se encontrava realizando suas atividades em *home office*, de forma integrada e de acordo com as necessidades do SAEC.

Diante dessa situação incomum e inusitada em um processo de diagnóstico institucional, o Estágio foi reiniciado na FVC, com a equipe SAEC, de forma remota, pois a instituição se encontrava com todas as suas atividades pedagógicas e administrativas em *home office* e teletrabalho, por se tratar de uma Instituição de Ensino, que por força de decreto estadual e municipal estava impedida de realizar atividades presenciais. A própria equipe de Estágio foi reconfigurada, por este mesmo motivo, passando a ser composta por cinco estudantes, que até março de 2020 formavam duas equipes e haviam iniciado o Estágio em duas áreas distintas da Cairu.

Assim sendo, algumas decisões foram adotadas pela equipe de estágio: 1) o primeiro encontro com a Equipe do SAEC foi planejado e agendado, mesmo sem ter sido redefinida a queixa atual; 2) todos os encontros com a equipe SAEC ocorreram por via remota, através do *Google Meet*, foram gravados e transcritos para efeito de registro e relatório de estágio; 3) foram planejados e realizados três encontros remotos com a equipe SAEC; 4) foi elaborado e aplicado com os integrantes do SAEC um questionário, via *Google Forms*, com o objetivo de

complementar as informações e observações oriundas dos encontros remotos. 5) a equipe combinou previamente, que realizaria a alternância de papéis em cada atividade aplicada, ou seja, ocorreria a troca de papéis (coordenador, observador de temática e observador de dinâmica), possibilitando a prática de todos os papéis a cada membro da equipe.

O processo avaliativo com o SAEC foi iniciado seguindo o passo a passo da Matriz Diagnóstica Institucional (instrumento que guia o processo diagnóstico em Psicopedagogia). Considerando que o reinício das atividades ocorreu sem ter obtido a redefinição da queixa, nossa equipe identificou o conjunto de sintomas, a partir da observação das falas e da interação com o grupo, no primeiro encontro.

De acordo com Maia (2010), o sintoma é “signo, como transmissor de um sentido, que só pode ser encontrado na história do sujeito e, para tratá-lo é preciso buscar suas causas”. A autora reproduz as palavras de Alicia Fernández (1991):

o sintoma alude e ilude ao conflito. O ilude para não contatar com a angústia, mas ao mesmo tempo está mostrando uma marca, assinalando, quer dizer, aludindo ao conflito. O sintoma é o retorno do reprimido. É uma transação que tem a ver com uma luta entre instâncias conscientes e inconscientes. (FERNÁNDEZ, 1991, p.85, apud MAIA, 2010, p.86)

É importante assinalar ainda a necessidade de uma observação e interpretação cuidadosa desses sintomas, pois nortearam o próprio processo diagnóstico e o seguimento dos próximos passos, no sentido de delinear alguns instrumentos e técnicas que foram aplicados com o grupo de colaboradores do SAEC.

Barbosa (2001) afirma que é necessário um “pensamento sistêmico”, no qual se analisa o contexto geral e específico da situação estudada, uma vez que “o sintoma será visto como o emergente do funcionamento da instituição como um todo e da sua relação com o universo educacional”.

O primeiro sistema de hipóteses foi extraído das informações e observações realizadas com a equipe SAEC no primeiro encontro. Os resultados obtidos nesse encontro foram de suma importância para o planejamento e construção dos instrumentos de avaliação que foram utilizados nos encontros subsequentes.

A segunda etapa do processo de diagnóstico institucional teve início com a realização do segundo encontro remoto com a equipe SAEC e a aplicação da Entrevista Operativa Centrada na Modalidade Ensino/Aprendizagem (EOCMEA), que é uma técnica criada por Calberg (1998) e foi estruturada para o diagnóstico psicopedagógico institucional. Essa técnica foi referenciada da epistemologia convergente de Jorge Visca. Segundo, Portilho et al

(2018), tudo se inicia pela observação dos sintomas, com o objetivo de identificar os seus elementos causadores, para auxiliar na formulação das hipóteses.

Foram aplicadas outras dinâmicas no segundo encontro e é importante ressaltar mais uma vez que a aplicação de todas as atividades e dinâmicas foram adaptadas à condição de encontros remotos, devido à impossibilidade de encontros presenciais naquele momento em que ainda permaneciam as regras do distanciamento social, em virtude da pandemia do Covid-19.

O segundo sistema de hipóteses teve como base os resultados da aplicação dos instrumentos selecionados a partir do primeiro sistema de hipóteses. Após a realização de todas as provas e atividades alcançou-se um conjunto de resultados que permitiram revisar as hipóteses iniciais e delinear a próxima etapa, conduzindo-nos aos resultados subsequentes.

Com os resultados obtidos durante os encontros remotos com a equipe SAEC, foi possível a aplicação da ferramenta denominada Cone Invertido, idealizada por Enrique Pichon-Rivière (2005), utilizada por Jorge Visca e recomendada por diversos outros autores, a exemplo de Barbosa (2001) e Portilho et al (2018), para medir a mudança, em termos dinâmicos, e para avaliar o grupo durante a realização de uma tarefa. Esse instrumento é composto de seis vetores de análise, que permitiram a observação da operação no interior do grupo, cujos resultados auxiliaram na definição das próximas etapas. O Quadro 1, a seguir, apresenta os resultados da aplicação do Cone Invertido, no processo de diagnóstico no SAEC:

Quadro 1

Cone Invertido - Síntese dos Vetores e Análise dos Resultados com o SAEC	
ANÁLISE DOS VETORES DO LADO ESQUERDO – CUMULATIVOS	ANÁLISE DOS VETORES DO LADO DIREITO - QUALITATIVOS
<p>Pertença ou Pertencimento</p> <p>Os membros do SAEC demonstram compromisso com a Instituição, assumem as atividades com responsabilidade e interesse de oferecer o melhor, rapidez no atendimento às demandas.</p>	<p>Comunicação</p> <p>Nesse item foram relatadas algumas dificuldades de comunicação entre setores, que interferiram no trabalho do grupo, causando desconforto no momento do atendimento aos alunos. As queixas podem ter sido potencializadas em razão do trabalho em <i>home office</i>, em que cada colaborador trabalha em casa, mantendo o contato não presencial e apenas por meio digital. Após observação verbal e comportamental do grupo é possível afirmar que o padrão de comunicação da equipe SAEC nos fez perceber um diálogo amistoso e aberto às opiniões de todos.</p>
<p>Cooperação</p> <p>Por meio da observação do grupo durante os encontros, suas falas e comportamentos durante as dinâmicas, foi possível avaliar as atitudes proativas,</p>	<p>Aprendizagem</p> <p>A observação do grupo durante as atividades, dinâmicas e rodas de conversa, nos permitiu avaliar que a equipe mostra disposição para as novas atividades, atenção e</p>

empáticas e colaborativas dos membros da equipe SAEC	facilidade de compreensão e execução das consignas, além da disposição de pensar e criar algo novo. Os depoimentos da equipe demonstram que as experiências vivenciadas no trabalho em <i>home office</i> fortaleceram cada um e contribuíram para o crescimento do grupo como um todo.
Pertinência (eficácia) Durante os encontros foram obtidos depoimentos por parte dos colaboradores do SAEC, que demonstravam o esforço de cada um para realizar as atividades com cuidado, eficiência, preocupação em prestar os serviços com rapidez e atuar de forma colaborativa entre os membros da equipe.	Teledistância (Tele) Durante as dinâmicas foi possível observar nas falas e respostas o interesse e a satisfação em pertencer ao grupo, mesmo por parte dos colaboradores que se encontram integrados temporariamente à equipe. Percebe-se empatia e vínculo positivo para com a Instituição como um todo.
Disposição à Situação de Mudança Considerando as observações durante o processo diagnóstico realizado com a equipe, expressas nas falas, na realização das atividades e dinâmicas aplicadas, bem como na análise de cada vetor e do seu conjunto, é possível inferir que a equipe SAEC possui características e condições favoráveis à situações de mudança, agindo com sinergia grupal, empatia, disposição ao aprendizado, para atendimento de novas demandas e enfrentamento dos desafios.	

Fonte: Baseado em Pichon-Rivière (2005)

Sob o olhar da Epistemologia Convergente de Jorge Visca, que serve de parâmetro para esta avaliação Psicopedagógica, buscamos conhecer a modalidade de aprendizagem do grupo, sem, contudo, descuidar da investigação dos aspectos inerentes a cada indivíduo que compõe o grupo aqui avaliado.

Da investigação das características que o grupo SAEC apresenta, chegou-se à abordagem feita por Alicia Fernández (1994) *apud* Portilho et al (2018, p. 42) que nos traz contribuições advindas da Psicanálise, uma das linhas de pensamento que também norteiam o trabalho de Visca. Entre outras modalidades identificamos a do “mostrar/olhar” como sendo a que melhor caracteriza o SAEC, pois diz respeito a um comportamento grupal onde, segundo Fernández (1994) *apud* Portilho et al (2018, p. 42):

aquele que guarda o conhecimento coloca-o à disposição do aprendiz para que este possa “olhar” manipular e depois articular os seus saberes já internalizados transformando-o e transformando-se descartando o que sobrou desse processo de assimilação, permite a ele a apropriação do conhecimento. (FERNANDEZ,1994, *apud* PORTILHO et al, 2018, p. 42)

A equipe SAEC demonstra possuir coesão de pensamento sobre a importância de compartilhar o conhecimento e informações, para o bom andamento do trabalho no setor. Além disso, os depoimentos apontam para uma equipe que demonstra empatia, ajuda mútua,

apoio, interação e, principalmente, onde o saber é compartilhado entre os colaboradores desse setor e também dos demais setores da Instituição.

A terceira etapa da matriz diagnóstica conduziu à definição da hipótese diagnóstica, que identificou aspectos que contribuíram para a indicação de alternativas que ajudaram a definir prognósticos e recomendações para o aperfeiçoamento da equipe.

O prognóstico é a apresentação de alternativas com intuito de contribuir para o aperfeiçoamento da equipe, visando prever, monitorar e, conseqüentemente, propor indicativos de ações de melhoria para setor. A seguir, são elencadas possibilidades de ocorrência, à luz da análise diagnóstica e das condições relativas ao momento atual:

- Previsto o retorno ao atendimento presencial, tão logo sejam alcançadas as condições sanitárias adequadas, em razão da pandemia.
- O aprendizado obtido com a utilização de tecnologias digitais pela Instituição e pela equipe SAEC durante o isolamento social poderá ser incorporado às práticas administrativas, relacionais e de comunicação, no retorno ao presencial.
- O trabalho em *home office* pode ser uma prática incorporada à rotina do SAEC no futuro.
- A equipe SAEC se reconhece mais fortalecida em razão do aprendizado com os obstáculos advindos da experiência do trabalho remoto, podendo superar, cada vez mais, as dificuldades inerentes ao trabalho na Cairu.
- A incorporação da tecnologia de informação e comunicação (TIC) nas rotinas administrativas poderá promover a melhoria da comunicação entre setores na Cairu, a fim de manter a eficiência alcançada no atendimento remoto.

Partindo dos resultados da Avaliação Psicopedagógica Institucional apresentamos a seguir algumas sugestões de ações, visando ao fortalecimento grupal da equipe SAEC:

- Capacitação continuada em uso das TICs;
- Capacitação na área de educação emocional;
- Apoio psicológico em parceria com o curso de Psicologia da própria instituição;
- Realização de encontros interativos remotos periódicos entre setores;
- Colaborador em rede;
- Mural Digital Corporativo (usando apps disponíveis);

- Identificação de parcerias comerciais e/ou fontes de recursos para aquisição de equipamentos individuais de informática e comunicação

Acreditamos que cada uma dessas sugestões poderá contribuir para um melhor desenvolvimento do SAEC e da FVC como um todo, potencializando a produtividade, a eficiência, a eficácia, a efetividade e, conseqüentemente, a conquista de resultados conectados com o Planejamento Estratégico Institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Artigo registrou as experiências e aprendizados da nossa Equipe durante o Estágio Psicopedagógico Institucional realizado no Curso de Pós-Graduação em Psicopedagogia Clínica e Institucional no CEPPEV, Fundação Visconde de Cairu, componente curricular Estágio Supervisionado II.

O local de Estágio foi na própria Fundação Visconde de Cairu, na unidade administrativa denominada Serviço de Atendimento ao Estudante Cairu (SAEC), onde foi realizado todo o processo de interação e observação dos aspectos organizacionais, relacionais e de aprendizagem grupal, levando em consideração que esta unidade participa diretamente da vida estudantil durante todo o percurso dos alunos na Instituição.

Outro aspecto de suma importância observado foi a modalidade atual de trabalho remoto em *home office*, vivenciada pela Fundação Visconde de Cairu, em razão do distanciamento social imposto pela legislação emergencial relativa à pandemia do covid-19. Os desafios advindos desse momento pandêmico peculiar estiveram presentes durante todo o período de Estágio, tanto para a equipe SAEC no seu dia-a-dia, quanto para a nossa equipe, no percurso das práticas psicopedagógicas aplicadas neste diagnóstico.

O processo de avaliação diagnóstica foi iniciado em março de 2020, com a realização da entrevista inicial e interrompido logo em seguida, quando da deflagração do isolamento social em virtude da pandemia do Covid-19. Em agosto-2020, foi retomado o contato com a Coordenadora do SAEC, e solicitado que fizéssemos uma revisão da queixa, para atualizarmos ao momento atual.

Em razão das mudanças ocorridas na equipe e no seu modo de desenvolver as atividades remotas em *home office*, cuja atuação dos colaboradores se encontram de acordo com as necessidades do SAEC, percebeu-se a dificuldade de apontar uma nova queixa. O processo avaliativo com o SAEC foi reiniciado, tendo nossa equipe identificado no primeiro

encontro de trabalho um conjunto de sintomas, a partir da observação das falas e da interação com o grupo.

Assim, foram aplicadas diversas atividades e dinâmicas, todas adaptadas à modalidade remota de interação, uma vez que todos os encontros com a Equipe SAEC foram não-presenciais, por meio das ferramentas *Google Meet* e *Google Forms*. Dessa mesma forma, todos os encontros da equipe para o planejamento e elaboração das atividades do estágio e todos os encontros com a supervisão do estágio foram realizados de forma remota, via *Google Meet*. Uma experiência muito rica em aprendizados se estabeleceu para todos os envolvidos, sempre respaldada nos ensinamentos e no suporte teórico dos autores e mentores dessa área, bem como uma intensa experimentação e apropriação de conhecimentos acerca das tecnologias e ferramentas digitais de comunicação.

O percurso avaliativo, iniciado com a EOCMEA, seguido de dinâmicas, rodas de conversa, jogos e aplicação de técnicas projetivas foi finalizado com o Cone Invertido, momento avaliativo do processo de ensinar/ aprender e da disposição à mudança, proposto por Pichon-Rivière (2005).

Foi analisada ainda a modalidade de aprendizagem do grupo, com base em Fernández (1994) que nos permitiu identificar como tipologia a do “mostrar/olhar”, uma equipe que tem convergência de pensamento, compartilha conhecimentos e informações e transforma-se para o bom andamento do trabalho no setor.

Tais ferramentas psicopedagógicas propiciaram a elaboração dos três sistemas de hipóteses, de forma sequenciada até chegarmos à elaboração da hipótese diagnóstica, que nos conduziu ao prognóstico e às recomendações, finalizando-se o processo diagnóstico, com a elaboração e entrega do Informe Psicopedagógico à Coordenadora responsável pelo SAEC.

O perfil profissional dos colaboradores atuais indica que a equipe está apta às demandas do SAEC, bem preparada para o permanente relacionamento interpessoal, apta a acolher, gerenciar e atender uma grande variedade de demandas de diferentes perfis de públicos. Mostra-se atenta e motivada ao aprendizado constante. Demonstram compromisso com a Instituição, assumem as atividades com responsabilidade e interesse em oferecer o melhor, com rapidez no atendimento às demandas, e atuando de forma colaborativa entre os membros da equipe.

Percebeu-se em diversos depoimentos, que as experiências vivenciadas neste período de distanciamento social e de trabalho em *home office* fortaleceram cada um, individualmente, e contribuíram para o crescimento do grupo como um todo.

Alguns aspectos elencados no prognóstico foram destacados, a título de conclusão deste trabalho. Com a perspectiva de retorno iminente à modalidade de trabalho presencial, a equipe SAEC poderá incorporar os aprendizados da utilização das tecnologias digitais, facilitando a melhoria da comunicação entre setores e com os alunos, a fim de manter a eficiência alcançada no atendimento remoto.

Para finalizar, queremos destacar dentre as recomendações de ações a continuidade de realização dos encontros interativos remotos periódicos entre os setores, visando aperfeiçoar a comunicação interna, bem como a criação do Mural Digital, para publicação das novidades dos setores, utilizando apps disponíveis. A capacitação continuada da equipe em áreas das tecnologias digitais e da educação emocional também poderá contribuir para o desenvolvimento da equipe.

Esta experiência de Estágio Institucional contribuiu enormemente para o nosso aprendizado em práticas psicopedagógicas, deixando-nos o legado dos autores desse campo teórico e confirmando-nos que esta área de atuação será sempre um campo aberto e contínuo de aprendizagem pessoal e profissional. Acreditamos que esse trabalho poderá contribuir para futuras pesquisas e estudos nesse campo da Psicopedagogia Institucional na modalidade remota.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Christian. **A Tríade do Tempo**. Disponível em: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/A%20Triade%20Do%20Tempo%20-%20Christian%20Barbosa.pdf>. Acesso em 16 de setembro de 2018.

BARBOSA, Laura Monte Serrat. A leitura do emergente e do latente na Instituição Escolar. In: **A psicopedagogia no Âmbito da Instituição Escolar**. Curitiba: Expediente, 2001.

FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU. **Planejamento Estratégico/FVC**. 2018 – 2022. O futuro já começou. Faça parte desse sucesso. Salvador: FVC, 2017.

FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU. **Estatuto Social**. FVC, 2017.

FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU. **Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração**. FVC, 2011.

GOOGLE Meet. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Meet>. Acesso em: 26.11.2020.

GOOGLE Forms. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Forms>. Acesso em: 26.11.2020.

MAIA, Aline Borba. **O sintoma na psicanálise e na psicopedagogia: do que se trata?** Natal: 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17457/1/AlineBM_DISSERT.pdf> Acesso em: 26.10.2020.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **O Processo Grupal**. Tradução Marco Aurélio Fernandes Velloso e Maria Stela Gonçalves. Revisão Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PORTILHO, Evelise M. L. PAROLIN, Isabel C. H. BARBOSA, Laura M. S. CARLBERG, Simone. **A instituição que aprende sob o olhar da Psicopedagogia**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, Simaia. **Dificuldades de Aprendizagem: a psicopedagogia na relação sujeito, família e escola**. 4 ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2017.

SANTOS, Andréa Bispo dos. **Tecnologias digitais móveis e o cotidiano escolar: potencialização do processo de aprendizagem no ensino médio**. Dissertação (Mestrado Acadêmico) na Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. PPGEDUC, Campos I. Salvador: UNEB, 2019.

SANTOS, Thayse. **Resenha do livro A Quinta Disciplina – Peter Senge**. 04/01/2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-quinta-disciplina-peter-senge>>. Acesso em: 29.10.2020.

VISCA, Jorge. **Clínica Psicopedagógica: Epistemologia Convergente**, Segunda Edição. Tradução Laura Monte Serrat Barbosa. São José dos Campos: Pulso Editorial, 2010.

VISCA, Jorge. **Técnicas Projetivas Psicopedagógicas e pautas gráficas para sua interpretação**. Compilado por Suzana Rozenmacher. 6 ed. Revisada. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Visca & Visca Editores, 2018.