

PSICOLOGIA ARGUMENTO

periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento



Clima de trabalho em equipe em serviços de assistência social

Teamwork climate in social assistance services

Clima de trabajo en equipo en los servicios de asistencia social

ALLINE ALVES DE SOUSA ^[A] 

VITÓRIA, ES, BRASIL

^[A] UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES), DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL E DO DESENVOLVIMENTO

ISABELLA BUSTAMANTE VIEIRA ^[B] 

VITÓRIA, ES, BRASIL

^[B] UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

SIMONE APARECIDA SOUZA DA SILVA ^[C] 

VITÓRIA, ES, BRASIL

^[C] UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

ROBERTA BELIZÁRIO ALVES ^[D] 

VITÓRIA, ES, BRASIL

^[D] UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

THIAGO DRUMOND MORAES ^[E] 

VITÓRIA, ES, BRASIL

^[E] UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

^[A] Doutora em Psicologia pela USP, e-mail: alline.sousa@ufes.br

^[B] Graduada em Psicologia pela UFES, e-mail: isabellabustamante07@gmail.com

^[C] Graduada em Psicologia pela UFES, e-mail: soaresimones@gmail.com

^[D] Doutora em Psicologia pela UFES, e-mail: roberta.alves@ufes.br

^[E] Doutor em Psicologia pela UERJ, e-mail: thiago.moraes@ufes.br

Como citar: SOUSA, A. A.; VIEIRA, I. B.; SILVA, S. A. S.; ALVES, R. B.; MORAES, T. D. Clima de trabalho em equipe em serviços de assistência social. *Psicologia Argumento*, 43(123). 1180-1198, 2025. <https://dx.doi.org/10.7213/psicologia.43.123.AO06>.

Resumo

Considerando a importância do trabalho em equipe para a efetividade das ações socioassistenciais, o estudo apresentou o objetivo de analisar a influência de características socioprofissionais sobre o clima de trabalho em equipe de 283 profissionais de uma Secretaria Municipal de Assistência Social. Trata-se de pesquisa transversal realizada, por meio de escala de avaliação do clima de trabalho em equipe e questionário de dados socioprofissionais, aplicados através do Google Forms, analisados por análises descritivas e inferenciais. Participaram servidores que atuavam na Proteção Social Básica e Especial, com predominância de participantes atuando em Instituições de Acolhimento Institucional para crianças e adolescentes (16,6%). A maioria era servidor celetista (66,8%) e do sexo feminino (83,7%). As mulheres tiveram escore significativamente maior do que os homens no fator objetivos da equipe. A participação na equipe foi significativamente maior no grupo de servidores celetistas em comparação ao grupo de servidores estatutários. Houve influência significativa do serviço em que o profissional atua sobre os níveis de participação na equipe e de apoio para novas ideias. O nível de escolaridade e o serviço de atuação impactaram significativamente no fator objetivos da equipe. A partir da pesquisa surgem recomendações práticas para o planejamento de ações que visam promover a gestão do clima de trabalho em equipe. Essas recomendações podem ser úteis para profissionais e gestores que atuam no âmbito do SUAS, servindo de base para o desenvolvimento de leis e normas que possam assegurar melhorias nas condições de trabalho e nos processos de organização do trabalho em equipe.

Palavras-chave: clima de trabalho em equipe; assistência social; trabalho.

Abstract

Considering the importance of teamwork for the effectiveness of social assistance actions, this study aimed to analyze the influence of socioprofessional characteristics on the teamwork climate among 283 professionals from a Municipal Department of Social Assistance. This is a cross-sectional study conducted through a team climate assessment scale and a sociodemographic and professional questionnaire, both administered via google forms and analyzed using descriptive and inferential statistics. Participants included workers employed in basic and specialized social protection services, with a predominance of professionals working in Institutions for children and adolescents (16.6%). The majority were employees under the Consolidation of Labor Laws (CLT) regime (66.8%) and female (83.7%). Women scored significantly higher than men in the factor related to team objectives. Participation in the team was significantly higher among labor law employees compared to statutory employees. The service area in which the professional operates significantly influenced levels of team participation and support for new ideas. Educational level and service area significantly impacted the team objectives factor. Based on the findings, practical recommendations arise for planning actions aimed at promoting the management of the teamwork climate. These recommendations may be useful for professionals and managers operating within the Unified Social Assistance System (SUAS), serving as a basis for the development of laws and that can ensure improvements in working conditions and processes for organizing teamwork.

Keywords: Teamwork climate; social assistance; work.

Resumen

Considerando la importancia del trabajo en equipo, el estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de características socioprofesionales sobre el clima de trabajo en equipo de 283 profesionales de una Secretaría Municipal de Asistencia Social. Se trata de una investigación transversal, realizada mediante una escala de evaluación del clima de trabajo en equipo y un cuestionario de datos socioprofesionales, ambos aplicados a través de google forms y analizados mediante estadística descriptiva e inferencial. Participaron trabajadores que actuaban en la protección social básica y especial, con predominio de profesionales que trabajan en Instituciones de Atención a niños y adolescentes (16,6%). La mayoría eran trabajadores bajo el régimen de la Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (66,8%) y de sexo femenino (83,7%). Las mujeres obtuvieron

puntuaciones significativamente mayores que los hombres en el factor objetivos del equipo. La participación en el equipo fue significativamente mayor en empleados contratados por la legislación laboral que entre empleados estatutarios. El servicio en el que actuaban influyó significativamente en los niveles de participación y apoyo a nuevas ideas. El nivel de escolaridad y el servicio de actuación impactaron significativamente en el factor objetivos del equipo. A partir de los resultados, se proponen recomendaciones para la planificación de acciones que promuevan la gestión del clima de trabajo en equipo. Estas recomendaciones pueden orientar a profesionales y gestores del SUAS (Sistema Único de Asistencia Social), sirviendo para el desarrollo de leyes que puedan asegurar mejoras en las condiciones de trabajo y en los procesos de organización del trabajo.

Palabras clave: *Clima de trabajo en equipo; asistencia social; trabajo.*

1. Introdução

O clima organizacional pode ser definido como um conjunto de características que dão identidade e diferenciam uma organização das outras, sendo resultado de percepções sobre o ambiente e experiências no trabalho (Hussainy, 2022). Trata-se de uma variável capaz de influenciar comportamentos individuais e grupais, sendo um dos fatores associados ao desempenho e produtividade (Armenteros, Esperón, & Pérez, 2020). No século XX, à medida que as teorias da administração se desenvolveram, aos poucos o conceito de clima organizacional passou a ocupar um espaço importante no campo de gestão de pessoas, sendo que seus estudos foram impulsionados, especialmente, a partir das investigações conduzidas por Elton Mayo, conhecidas como experimento de Hawthorne. Tal experimento realizado entre as décadas de 1920 e 1930, mostrou que tanto condições físicas, como fatores sociais e psicológicos são capazes de promover alterações nos estados emocionais e comportamentais dos trabalhadores (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000).

Todavia, até 1985, os estudos sobre o clima ainda eram incipientes. Somente na década de 1990 houve um crescimento considerável do interesse sobre o tema, a partir da realização de pesquisas em diferentes contextos ocupacionais (Martins, 2008). Em razão disso, o clima organizacional se tornou uma ferramenta útil para a compreensão da dinâmica da organização e para a tomada de decisão dos gestores, uma vez que é resultado de pensamentos, sentimentos e comportamentos sobre algumas dimensões consideradas importantes do ambiente de trabalho (Rodríguez, Muniz Jr., & Munyon, 2018).

Contudo, não há consenso sobre as dimensões que compõem o clima organizacional, haja vista que as organizações diferem muito no que se refere à visão, missão, complexidade e estrutura (Balachandran & Immanuel, 2007). Por isso, existem diversos instrumentos de medidas que avaliam diferentes dimensões do clima (Espinoza-Santeli & Vera, 2019). Cada instrumento busca mensurar aspectos representativos de determinado contexto ocupacional, como é o caso de uma escala de avaliação do clima que foi construída buscando detectar as demandas de profissionais de saúde, abrangendo aspectos relacionados à estrutura organizacional, processos organizativos de trabalho, relacionamento interpessoal e saúde do trabalhador (Menezes, Sampaio, Gomes, Teixeira, & Santos, 2009). Por outro lado, uma escala de clima que foi construída para uma Instituição pública avalia dimensões consideradas compatíveis com a realidade do setor público, a saber, liderança, comunicação, alinhamento das atividades laborais com estratégias organizacionais, percepção de encorajamento aos comportamentos criativos e inovadores e práticas organizacionais que ampliam a aprendizagem e o reconhecimento (Santos, Rodrigues, França, Ceratti, & Meneses, 2019).

Além da falta de consenso quanto às suas dimensões, as dificuldades teóricas e metodológicas associadas ao clima organizacional podem ser explicadas pela confusão conceitual deste fenômeno com o conceito de cultura organizacional, tendo em vista que se supõe que ambos os constructos influenciem o comportamento dos indivíduos e as práticas de gestão. Porém, cultura e clima organizacional são conceitos diferentes. A cultura trata-se de uma dimensão social mais ampla, duradoura e relacionada à integração dos membros de uma organização por meio de histórias, mitos, valores e crenças partilhadas. Já o clima possui maior variabilidade ao longo do tempo e diz respeito a percepções compartilhadas pelos membros sobre políticas, práticas e procedimentos organizacionais (Malheiros & Tomei, 2022; Sharman, Wallace, & Jespersen, 2020).

Diante da imprecisão conceitual que envolve o clima organizacional, torna-se importante a realização de pesquisas criteriosas que tragam resultados que possam servir de base para o planejamento de processos de gestão para tornar o clima mais favorável, especialmente no setor público, onde se percebe uma lacuna de conhecimentos e intervenções na área (Mutonyi, Slåtten, & Lien, 2020). As práticas de intervenção sobre o clima devem abranger múltiplas estratégias, dentre elas, a promoção da melhoria das condições de trabalho, por meio de políticas de atribuição salarial satisfatórias e de ações que garantam o aprimoramento da infraestrutura organizacional e de aspectos intangíveis, tais como relações interpessoais, liderança, comunicação e estratégias de resolução de conflitos (Corredor, Garcia, & Rodríguez, 2021). Os trabalhadores que ocupam cargos de chefia e direção também desempenham

um impacto significativo sobre o clima, já que suas habilidades de liderança e de negociação favorecem a capacidade de gestão dos processos administrativos e operacionais (Paredes-Zempual, Ibarra-Morales, & Moreno-Freites, 2021).

O trabalho em equipe é também capaz de exercer influência positiva sobre o clima organizacional, à medida que promove colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, propiciando o aumento da satisfação e motivação no trabalho (Rehder et al., 2023). Levando em consideração a relação entre o trabalho em equipe e o clima organizacional, destaca-se nos últimos anos o surgimento de pesquisas sobre o clima de trabalho em equipe. Esse constructo pode ser definido, por sua vez, como as percepções compartilhadas sobre a articulação das ações e da interação entre os profissionais, sendo resultado da participação na equipe, do apoio a ideias novas, dos objetivos da equipe e da orientação para as tarefas (Peduzzi & Agreli, 2018; Silva et al., 2016). Nessa perspectiva, o clima de trabalho em equipe pode ser comparado a uma fotografia que representa como os trabalhadores se sentem com relação à sua participação e à capacidade de opinar na tomada de decisões da equipe e como é a receptividade para novas ideias relacionadas ao trabalho e aos objetivos dos membros (Peduzzi et al., 2021).

As pesquisas sobre o clima de trabalho em equipe são desenvolvidas tradicionalmente no âmbito das políticas públicas do Sistema Único de Saúde (SUS) buscando a identificação de fragilidades nas relações entre os membros das equipes, bem como a proposição de ações direcionadas para a promoção de um ambiente favorável à prática profissional (Agreli, 2017; Carmo, Peduzzi, & Tronchin, 2022; Peruzzo et al., 2019). O trabalho no campo da saúde envolve alto grau de complexidade, requerendo articulação e integração constante dos profissionais (Martins, 2022). Sendo assim, o trabalho em equipe contribui consideravelmente para que os objetivos coletivos sejam atingidos, por meio da interação dos trabalhadores, sem que haja individualização e compartimentalização das atividades laborais (Santos et al., 2016).

Considerando que a constituição do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) foi inspirada no modelo de organização e gestão do SUS (Oliveira & Kahhale, 2020), destaca-se a relevância de realizar investigações que busquem avaliar o clima de trabalho em equipe também nos serviços socioassistenciais. Dentre as semelhanças entre esses dois sistemas públicos, ressalta-se que os processos de trabalho na assistência social de acordo com a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos (NOB-RH/SUAS) devem ser realizados em equipe de forma multidisciplinar ou multiprofissional (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2011), assim como nas equipes de saúde.

O SUAS foi instituído em 2005 pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), a partir da normatização e da padronização de serviços, da definição de critérios de qualidade no atendimento e de indicadores de avaliação e de resultados. Esse Sistema opera por meio da hierarquização de ações em dois níveis, a saber, a Proteção Social Básica (PSB) que busca oferecer suporte às famílias e indivíduos na ampliação da proteção social e na garantia de acesso aos direitos e a Proteção Social Especial (PSE) que atua no atendimento aos usuários e familiares que se encontram em situação de risco social (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2005).

A despeito dos avanços trazidos pela Política Nacional de Assistência Social (PNAS) na garantia da proteção social dos cidadãos, existem desafios no âmbito do SUAS que prejudicam a efetividade do trabalho das equipes. Um fator a ser ressaltado é a indiferenciação das atribuições dos profissionais, em virtude da falta de definições institucionais mais precisas sobre o trabalho em equipe multidisciplinar ou multiprofissional, prejudicando assim, a delimitação das especificidades do exercício de cada categoria profissional (Bezerra, 2023).

A precarização e a intensificação da atividade laboral também afetam o trabalho em equipe no campo da assistência social, apesar de a NOB-RH determinar a existência de equipes mínimas para os serviços, definindo um número mínimo de profissionais imprescindíveis para atender às necessidades do território de abrangência (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2011). No contexto prático de atuação há carência tanto de recursos humanos, como de materiais necessários para a execução das atividades, fazendo com que os profissionais se sintam sobrecarregados, diante dos altos níveis de responsabilidades e da falta de tempo para a realização de suas funções (Maríngolo et al., 2018; Zanin & Hohendorff, 2024).

Somado a isso, há o crescente desvio e acúmulo de tarefas, a execução de outras atividades para além de suas atribuições profissionais e a intimidação e ameaças por parte da gestão dos serviços socioassistenciais. Isso faz com

que o servidor se sinta pressionado a cumprir metas de produtividade, a fim de evitar sua demissão, o que pode culminar em quadros de adoecimento físico e mental (Brandolt, Santos, Coelho-Lima, & Motta et al., 2021; Iosim et al., 2022).

A falta de qualificação dos servidores atuantes no SUAS pode ser considerada um aspecto associado à falta de resolutividade das equipes. Uma pesquisa revelou que há uma parcela considerável de profissionais com nível médio e sem formação acadêmica específica para atuar na área, representando 55% do total dos trabalhadores (Gomes & Vianna, 2021). Ainda nesse sentido, ações de educação permanente não são ofertadas de maneira equânime nas diferentes regiões do Brasil, ocorrendo uma desigualdade de acesso à qualificação profissional (Solon, Oliveira, Sousa, & Almeida, 2023).

Além da falta de formação profissional, a instabilidade nos vínculos trabalhistas é outro fator que prejudica o trabalho em equipe. O crescimento dos contratos temporários e a escassez dos concursos públicos pode impulsionar, cada vez mais, a alta rotatividade. Isso prejudica, por sua vez, a continuidade das atividades propostas, impedindo a vinculação dos trabalhadores com a população atendida, com a rede e a equipe (Berwig, 2021; Scott et al., 2019).

Como resultado, o rompimento do vínculo estabelecido entre o profissional e o usuário em função da alta rotatividade nos equipamentos do SUAS contribui para a falta de adesão da população aos serviços socioassistenciais, causando assim, uma interrupção nas intervenções em andamento (Lima & Schneider, 2018). Diante de tais desafios presentes no SUAS e reconhecendo a importância do trabalho em equipe para a efetividade dos planos e das ações socioassistenciais, a presente pesquisa apresentou o objetivo de analisar a influência de características socioprofissionais sobre o clima de trabalho em equipe em serviços de assistência social.

2. Método

2.1 Participantes

A amostra da pesquisa foi composta por trabalhadores que atuam como gestores ou operadores de serviços socioassistenciais de uma Secretaria Municipal de Assistência Social em uma capital da região Sudeste. De acordo com um levantamento realizado em 2021, essa Secretaria contava com o total de 1.149 trabalhadores, dispondo de um total de 21 Centros de Convivência; 17 Instituições de Acolhimento Institucional, como Abrigos e Casas-lares; 12 Centros de Referência da Assistência Social (CRAS); 3 Centros de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS); 2 Centros Especializados para População em Situação de Rua (CENTRO POP) e 1 Unidade de Inclusão Produtiva. A seleção da amostra foi por conveniência e obteve-se a participação de 283 profissionais, os quais trabalhavam em serviços de ambos os níveis de Proteção Social (básica e especial), em todos os níveis de complexidade (média e alta complexidade), bem como trabalhadores que atuavam na administração central da Secretaria e gestores de serviços e programas institucionais.

Para a realização do cálculo amostral, utilizou-se o pacote estatístico G Power 3.1.9.7 para detectar o tamanho da amostra necessária para as análises estatísticas propostas (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), com a definição do nível de significância de 0,05, um padrão de poder hipotético de 0,80, um tamanho de efeito médio equivalente a 0,15, incluindo 10 preditores no modelo. A partir do cálculo, a amostra mínima de 127 participantes revelou-se suficiente.

2.2 Instrumentos

Foi incluído no instrumento de coleta de dados um questionário para investigar dados socioprofissionais, tais como, sexo, idade, nível de escolaridade, tipo de vínculo empregatício, carga horária de trabalho, tipo de serviço em que atua, tempo de trabalho no atual serviço, faixa salarial e cargo que exerce. O clima de trabalho em equipe foi avaliado por meio da Escala de Clima de Trabalho em Equipe (ECTE) de Silva (2014) que se trata de uma versão adaptada

e validada para a língua portuguesa do Team Climate Inventory (TCI), um instrumento multifatorial que foi criado por Anderson e West (1998) com objetivo de facilitar o diagnóstico do clima em equipes.

A ECTE é composta por 38 itens agrupados nos seguintes fatores que apresentam índices de precisão superiores a 0,90: (1) Participação na equipe- avalia a capacidade dos membros se envolverem nos processos de tomada de decisões (12 itens; exemplo de item: “Os membros da equipe se reúnem frequentemente para conversas formais e informais”); (2) Apoio para ideias novas- diz respeito à expectativa, aprovação e apoio prático para as tentativas de cada membro e da equipe em introduzir novas formas de se trabalhar ou de aprimoramento na execução de atividades (8 itens; exemplo de item: “As pessoas nesta equipe estão sempre procurando novas maneiras de analisar os problemas”); (3) Objetivos da equipe- envolve clareza, compartilhamento e acesso de informações, bem como valores relacionados aos objetivos da equipe (11 itens; exemplo de item: “Até que ponto você pensa que esses objetivos são realistas e podem ser atingidos?”); (4) Orientação para as tarefas- trata-se da responsabilidade da equipe com o desempenho das tarefas com excelência (7 itens; exemplo de item: “A equipe avalia, de maneira crítica, possíveis fragilidades no que está fazendo para atingir o melhor resultado possível?”) (Silva, 2014).

Os itens da ECTE que compõem os fatores participação na equipe e apoio para ideias novas estão dispostos em escala Likert de 5 pontos, que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), já os itens dos fatores “objetivos da equipe” e “orientação para as tarefas” são avaliados por meio de uma escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (de um modo) a 7 (completamente) (Silva, 2014; Silva et al., 2016). A ECTE apresentou evidências de validade e consistência interna em um estudo realizado com equipes de saúde pública, confirmando que se trata de um instrumento útil para o diagnóstico organizacional e para a qualificação do cuidado dos usuários dos serviços (Binotto, Ogata, Meireles, & Silva, 2024).

2.3 Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

O estudo foi divulgado para os potenciais participantes em parceria com a Secretária de Assistência Social em plataformas de mensagens instantâneas, mantidas e geridas por essa Secretaria, por meio da utilização de material informativo digital e através da fixação de cartazes em Unidades Socioassistenciais, contendo informações sobre a pesquisa e o *link* para o preenchimento do instrumento. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o número do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 65529722.8.0000.5542. A aplicação dos questionários eletrônicos através do *Google Forms* foi realizada entre os meses de dezembro de 2023 a fevereiro de 2024.

2.3 Procedimentos de análise de dados

Foram realizadas análises descritivas e de correlação, análises de regressão e testes de comparação de médias, por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21. Nos testes de diferenças de médias (teste *t* de Student) para amostras independentes, a normalidade dos dados foi verificada por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk e o pressuposto de homogeneidade de variância foi analisado a partir do teste de Levene. Para a comparação de médias, foram realizados procedimentos de *bootstrapping* (1000 re-amostragens; 95% IC BCa) para se obter maior confiabilidade dos resultados e corrigir desvios de normalidade da distribuição da amostra e diferenças entre os tamanhos dos grupos (Haukoos & Lewis, 2005). Nos quatro procedimentos de análise de regressão linear múltipla (método *enter*) realizados, os coeficientes de regressão linear múltipla foram significativamente diferentes de zero, com limites de confiança de 95%.

3. Resultados

A amostra ($N=283$) apresentou média de idade de 42,1 anos ($DP = 9,97$). A maioria se declarava do sexo feminino (83,7%), casada (50,5%) e com filhos (58,7%), atuando como servidores celetistas (66,8%) com carga horária de 40 horas semanais (64,7%). Os participantes preponderantemente possuíam curso de pós-graduação (48,8%) e estavam vinculados à Gerência de Alta Complexidade (27,6%), que reúne serviços de PSE, e à Gerência de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (19,4%) e Gerência de Atenção à Família (18,7%), que compõem respectivamente serviços de PSB.

Os profissionais atuavam com maior prevalência em Casas-lares e Abrigos destinados aos serviços de acolhimento institucional para crianças e adolescentes (16,6%), para pessoas em situação de rua (7,4%) e para adultos e famílias (3,9%); em CRAS (14,1%); em Unidades administrativas, orçamentárias e de gestão da Secretaria de Assistência Social do Município (12,7%); em Centros de Convivência para crianças e adolescentes (11,3%) e para pessoa idosa (6,7%); em CENTRO POP (6,4%) e em Unidades dos CREAS (4,2%). Houve predominância de servidores com tempo de experiência de 1 a 5 anos na Instituição (39,2%), atuando nos cargos de assistente social (14,5%), educador social (14,1%) e psicólogo (13,4%). Quanto à remuneração, a maioria recebia entre 1 e 3 salários-mínimos (78,1%).

As análises da ECTE demonstraram que o clima de trabalho em equipe pode ser considerado favorável, pois as médias dos fatores apresentaram escores superiores aos pontos médios das escalas: participação na equipe ($M = 3,89$; $DP = 0,65$); apoio a novas ideias ($M = 3,85$; $DP = 0,72$); objetivos da equipe ($M = 5,33$; $DP = 1,10$); orientação para as tarefas ($M = 5,13$; $DP = 1,39$). Apesar das altas médias obtidas nos fatores de clima, destaca-se que dentre os itens do fator participação na equipe, a menor média foi em “As pessoas se sentem compreendidas e aceitas umas pelas outras” ($M = 3,43$; $DP = 1,03$). No fator apoio para ideias novas, o item de menor média foi “Nesta equipe dedicamos o tempo necessário para desenvolver ideias novas” ($M = 3,64$; $DP = 0,97$). O item de menor média do fator objetivos da equipe foi “Até que ponto você acha que os outros membros da equipe concordam com estes objetivos?” ($M = 4,72$; $DP = 1,49$). No fator orientação para as tarefas, a menor média foi “Você e seus colegas monitoram uns aos outros para manter um alto padrão de trabalho?” ($M = 4,48$; $DP = 1,98$).

As análises de correlação evidenciaram as correlações moderadas entre os fatores de clima, a saber, participação na equipe e apoio para ideias novas (0,75); participação na equipe e objetivos da equipe (0,62); participação na equipe e orientação para as tarefas (0,56); apoio para ideias novas e objetivos da equipe (0,64); apoio para ideias novas e orientação para tarefas (0,64) e objetivos da equipe e orientação para tarefas (0,74). A Tabela 1, apresenta as estatísticas descritivas e correlacionais da ECTE.

Tabela 1 - Correlações e dados descritivos dos fatores de clima de trabalho em equipe

Fatores	M	DP	1	2	3	4
1.Participação na equipe	3,89	0,65	-			
2. Apoio para ideias novas	3,85	0,72	0,75**	-		
3.Objetivos da equipe	5,33	1,10	0,62**	0,64**	-	
4.Orientação para tarefas	5,13	1,39	0,56**	0,64**	0,74**	-

Fonte: Autores (2025)

Nota. **A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). Fonte: Autores (2025)

Foram realizados testes de comparação de médias com o objetivo de investigar se há diferenças significativas entre os grupos de mulheres e homens e entre os grupos de servidores estatutários e celetistas quanto aos níveis de participação na equipe, apoio para ideias novas, objetivos da equipe e orientação para as tarefas. Os resultados demonstraram que as mulheres tiveram escore significativamente maior do que os homens no fator objetivos da equipe

($p = 0,02$). A participação na equipe foi significativamente maior no grupo de servidores celetistas em comparação ao grupo de servidores estatutários ($p=0,03$), como evidencia a Tabela 2.

Tabela 2 - Testes de diferenças de médias das variáveis de agrupamento Gênero e Tipo de Vínculo Empregatício

Fatores	Feminino		Masculino		F	p	Fatores	Estatutário		Celetista		F	p
	M	DP	M	DP				M	DP	M	DP		
Participação equipe	3,85	0,67	3,88	0,58	0,66	0,78	Participação equipe	3,82	0,66	4,02	0,61	1,06	0,03
Apoio ideias	3,82	0,10	3,80	0,81	0,29	0,81	Apoio ideias	3,82	0,72	3,81	0,70	0,55	0,96
Objetivos equipe	5,54	1,22	5,19	0,81	9,55	0,02	Objetivos equipe	5,20	1,19	5,44	1,07	0,22	0,14
Orientação tarefas	5,02	1,48	5,24	1,01	6,60	0,25	Orientação tarefas	5,01	1,45	5,27	1,19	3,35	0,17

Fonte: Autores (2025)

As análises de regressão, realizadas com o objetivo de investigar a influência das variáveis socioprofissionais sobre os fatores de clima de trabalho em equipe, mostraram haver influência significativa do serviço em que o profissional atua ($\beta=0,14$) sobre os níveis de participação na equipe ($F(10, 272) = 2,340$, $p<0,001$; R^2 ajustado = 0,045). A Tabela 3 evidencia que ao analisar os preditores de apoio para ideias novas, verificou-se que o serviço de atuação ($\beta=0,16$) impactou significativamente nesse fator ($F(10, 272) = 1,344$, $p<0,001$; R^2 ajustado = 0,012).

Tabela 3 - Preditores dos fatores de clima de trabalho em equipe

	Participação equipe				Apoio ideias				Objetivos equipe				Orientação tarefas			
Preditores	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p	B	β	t	p
Idade	-0,00	-0,02	-0,02	0,82	0,00	0,02	0,23	0,82	0,00	0,02	0,29	0,77	0,01	0,04	0,60	0,55
Escolaridade	0,10	0,13	0,13	0,06	-0,01	-0,01	-0,15	0,88	0,18	0,15	2,09	0,04	0,19	0,13	1,80	0,07
Possui filhos	-0,01	-0,02	-0,02	0,73	0,04	0,05	0,79	0,43	-0,03	-0,03	-0,43	0,67	,010	0,01	0,12	0,91
Vínculo empregatício	0,01	0,02	0,02	0,76	,049	0,11	1,75	0,08	0,06	0,08	1,24	0,22	-0,01	-0,01	-0,09	0,93
Carga horária	-0,11	-0,11	-0,11	0,09	-0,14	-0,13	-1,88	0,06	0,04	0,02	0,32	0,75	-0,02	-0,01	-0,13	0,90
Gerência	-0,01	-0,03	-0,03	0,58	-0,02	-0,05	-0,79	0,43	-0,06	-0,11	-1,75	0,08	-0,04	-0,06	-0,93	0,35
Serviço	0,02	0,14	0,14	0,04	0,02	0,16	2,38	0,02	0,04	0,21	3,23	0,00	0,03	0,11	1,74	0,08
Tempo de trabalho	-0,06	-0,10	-0,10	0,14	-0,05	-0,08	-1,14	0,26	-0,03	-0,03	-0,39	0,70	-0,14	-0,12	-1,78	0,08
Faixa salarial	0,10	0,08	0,08	0,22	0,03	0,02	0,36	0,72	0,04	0,02	0,27	0,79	-0,02	-0,01	-0,12	0,90
Cargo	0,00	0,01	0,01	0,93	0,00	0,00	0,06	0,95	-0,01	-0,03	-0,48	0,63	-,002	-0,01	-0,17	0,86

Fonte: Autores (2025)

Nota. *p < 0,05. Fonte: Autores (2025)

O nível de escolaridade ($\beta=0,15$) e o serviço de atuação ($\beta=0,21$) impactaram significativamente no fator objetivos da equipe ($F(10, 272) = 2,089$, $p<0,001$; R^2 ajustado = 0,037). As variáveis socioprofissionais não exerceram influência significativa sobre o fator orientação para as tarefas. Apesar de os resultados mostrarem a influência significativa das variáveis socioprofissionais sobre os fatores participação na equipe, apoio para ideias novas e objetivos da equipe, é importante destacar que as porcentagens de variações nos dados são baixas, com valores de R^2 próximos a 0, indicando que os modelos não se ajustam bem aos dados.

4. Discussão

A predominância de profissionais do sexo feminino entre os participantes corrobora outros estudos que mostram que a maior parte dos postos de trabalho nos serviços assistenciais são ocupados por mulheres, tanto na área da psicologia (Macedo et al., 2011), como no serviço social (Carvalho & Giuliani, 2023). O campo da assistência social teve sua origem histórica ligada às práticas assistencialistas e filantrópicas que eram, por sua vez, realizadas tradicionalmente por mulheres. Além disso, em virtude da divisão sexual do trabalho, as mulheres desempenham com maior frequência trabalhos considerados pacientes, cuidadosos e altruístas associados às atividades de promoção e fortalecimento de vínculos e de convivência familiar e comunitária (Macedo, Fontenele, & Gomes, 2022).

As mulheres apresentaram médias significativamente maiores do que os homens no fator objetivos da equipe. Hryniewicz e Vianna (2018) discorrem que, devido às barreiras encontradas no mercado de trabalho relacionadas ao preconceito e machismo, as mulheres precisam mostrar mais dedicação profissional para que tenham as mesmas oportunidades do que profissionais do sexo masculino. Dessa forma, os dados que mostram que as trabalhadoras assimilam mais os objetivos da equipe podem estar associados a uma maior dedicação das participantes, para que estas possam obter mais reconhecimento em seu ambiente do trabalho.

Entretanto, considerando que no SUAS o efetivo de trabalhadoras mulheres é preponderantemente maior do que o de homens, inclusive nos cargos de gestão, provavelmente nos serviços socioassistenciais as profissionais do sexo feminino são menos expostas ao machismo, podendo obter maior reconhecimento no exercício de suas funções ocupacionais do que se estivessem inseridas em outros segmentos do mercado de trabalho. Acredita-se que as maiores médias das mulheres obtidas no fator objetivos da equipe podem ser relacionadas à divisão sexual do trabalho, que tradicionalmente designa às mulheres a este tipo de trabalho, e que, portanto, produz nelas uma forte disposição a se dedicarem em atividades laborais ligadas ao cuidado do outro, evidenciando que os objetivos da equipe encontram ressonância no sentido que estas mulheres atribuem ao seu trabalho (Sousa & Guedes, 2016).

As análises das características socioprofissionais apresentaram indícios de condições precarizadas de trabalho no contexto da assistência social, por meio da predominância de baixos salários e de vínculos empregatícios que não são estáveis entre os participantes. Resultados semelhantes foram obtidos em outros estudos que revelam que os trabalhadores desse setor recebem valores próximos ao mínimo exigido por lei, sendo remunerados por quantias inferiores em comparação ao que costuma ser pago para as mesmas categorias profissionais em outros setores (Cordeiro & Sato, 2017; Eduardo Filho, 2024). Embora nessa pesquisa a faixa salarial não tenha sido um preditor significativo dos fatores de clima de trabalho em equipe, sobressai a importância da implementação de políticas de remuneração justas, visto que incentivos extrínsecos garantem o aumento da satisfação salarial, fazendo com que as intervenções da equipe sejam mais eficazes no atendimento das necessidades das populações com vulnerabilidades sociais (Aggarwal et al., 2023; Corredor et al., 2021).

O predomínio de servidores celetistas entre os respondentes expressa a fragilização nos vínculos empregatícios no SUAS e a precarização no trabalho, assim como foi demonstrado por uma pesquisa anual sobre os serviços de assistência social no país. De acordo com o Censo SUAS de 2023, a maioria dos profissionais dos CRAS são empregados públicos celetistas ou trabalhadores regidos por contratos temporários que não ultrapassam a vigência máxima estabelecida pela legislação. Um dos maiores volumes de trabalhadores com vínculos trabalhistas instáveis se concentra no Sudeste do Brasil (Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, 2024), região onde se localiza a Secretaria Municipal de Assistência Social em que a presente pesquisa foi realizada.

O tipo de vínculo empregatício não apresentou influência significativa sobre os níveis dos fatores de clima, indicando que o fato de ser estatutário ou celetista nessa amostra não garante por si só um bom clima de trabalho ou a cooperação dos membros da equipe na execução diária das atividades. Todavia, estudos mostram que a estabilidade dos vínculos empregatícios é essencial para o fortalecimento da PNAS, pois a alta rotatividade no SUAS, além de comprometer a efetividade dos serviços, gera sentimento de insegurança entre os profissionais, dificultando a criação

de vínculos com os membros da equipe (Berwig, 2021; Scott et al., 2019). Isso demonstra a necessidade do desenvolvimento de políticas de recursos humanos que assegurem a realização de concursos públicos para a composição das equipes, conforme é estabelecido pela NOB-RH (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2011). Além disso, torna-se essencial o fornecimento de informações sobre a área da vaga ofertada no edital do concurso e a realização da análise do perfil do candidato, visando garantir o engajamento dos profissionais com a área de execução de suas funções (Fernandes, Leonidas, & Tilio, 2024).

Entre os resultados obtidos, foi constatado que a participação na equipe foi significativamente maior no grupo de servidores celetistas em comparação ao grupo dos estatutários. Esse achado pode ser relacionado com o contexto específico da Secretária Municipal que foi alvo da pesquisa, em que grande parte dos servidores celetistas possuem carga horária semanal de trabalho mais elevada do que os servidores estatutários. A jornada de trabalho mais extensa possivelmente propicia interações, reuniões, conversas formais e informais em maior frequência, que contribuem, por sua vez, para o aumento dos níveis de participação na equipe.

As análises dos fatores da ECTE evidenciaram um clima favorável para o apoio a ideias novas, a participação na equipe, o compartilhamento dos objetivos e a execução das tarefas em busca de excelência no desempenho das atividades laborais. Esse resultado apresenta aspectos positivos sobre o clima que precisam ser reforçados por meio de práticas de gestão que envolvam a melhoria da comunicação entre gerentes, coordenadores e demais trabalhadores e da adoção de estilos de liderança que propiciem a resolução de conflitos, a negociação e a proposição de *feedbacks*, sugestões e ideias inovadoras (Corredor et al., 2021; Paredes-Zempual et al., 2021; Silva, Viana, & Feitosa, 2018). Para isso, é desejável a implementação de programas de treinamento em inteligência emocional e liderança para tornar o trabalho mais harmonioso e colaborativo, bem como a criação de espaços coletivos de troca e de compartilhamento de experiências entre os membros das equipes (Paredes-Saavedra, Vallejos, Huancahuire-Vega, Morales-García, & Geraldo-Campos, 2024). Tais ações voltadas para a melhoria do clima podem ser de grande relevância, causando impactos positivos em vários aspectos do contexto organizacional e no bem-estar dos trabalhadores (Ribeiro & Veiga, 2022).

Além de indicar aspectos positivos a respeito do clima, o diagnóstico do clima organizacional deve fornecer ainda informações sobre problemas que precisam de intervenção para a adequada gestão do clima (Puentes-Palacios & Martins, 2013). Nesse sentido, ao analisar os itens da ECTE que obtiveram as menores médias, destaca-se o item “As pessoas se sentem compreendidas e aceitas umas pelas outras”, evidenciando possíveis problemas de comunicação e de relacionamento nas equipes. Isso mostra que as intervenções que visam tornar o clima mais favorável devem abarcar tanto a adoção de uma comunicação assertiva, como ações de fortalecimento de vínculos afetivos e do sentimento de pertencimento à Instituição (Rodriguez et al., 2023).

O item “Você e seus colegas monitoram uns aos outros para manter um alto padrão de trabalho?” apresentou a menor média entre os itens do fator orientação para as tarefas, possivelmente porque o monitoramento de colegas pode ser percebido de forma negativa, ou seja, como uma conduta abusiva e de imposição de poder. Apesar dessa possível percepção dos participantes existem evidências que confirmam que o monitoramento do trabalho pelos pares é um fator que pode contribuir para a melhora na qualidade do serviço no setor público (Greguras & Robie, 1998; Waxin & Bateman, 2009).

No que concerne às variáveis preditoras do clima de trabalho em equipe, os resultados mostraram que o serviço em que o profissional atua teve influência significativa sobre os fatores participação na equipe, apoio para ideias novas e objetivos da equipe. Tais resultados podem estar relacionados com o fato de os serviços socioassistências serem distintos entre si, tendo em vista que a proteção social é subdividida em dois níveis, a PSB e a PSE (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2005). Essa configuração e hierarquização dos serviços implica na criação de diferentes demandas de trabalho, com cargas emocionais e atribuições específicas que impactam, por sua vez, nos fatores de clima de trabalho em equipe de maneira distinta (Cucolo, Souza, Miranda, Mininel, & Silva, 2021). Esse dado pode ser explicado pelo fato de o clima ser considerado um atributo meso, pois cada equipe pode desenvolver um clima específico, fazendo com que diferentes setores de uma mesma organização possuam um clima particular que não

necessariamente se assemelha ao clima organizacional geral da Instituição (Puentes-Palacios & Martins, 2013; Schneider, Baker, & Subirats, 2002).

Verificou-se que o serviço em que o profissional atua explicou significativamente a participação na equipe, que pode variar em função de características dos serviços em seus diferentes estilos de gestão. A esse respeito, uma pesquisa realizada com profissionais de 14 CRAS do Sul do Brasil mostrou que aspectos presentes no contexto de atuação, que incluem o bom relacionamento entre os membros das equipes, favorece o desenvolvimento de práticas transdisciplinares e horizontalizadas. Essas relações positivas entre os colegas são estimuladas por práticas de gestão que priorizam o estabelecimento de consensos e acordos genéricos quanto aos procedimentos laborais considerados relevantes e pela organização dos processos de trabalho e dos fluxos dos serviços, propiciando a construção de ações coletivas e a tomada de decisões em conjunto (Maheirie, Miranda, Sawaia, & Iñiguez-Rueda, 2021).

O serviço de atuação do profissional influenciou os níveis de apoio para ideias novas, evidenciando que existem fatores presentes no ambiente de trabalho que podem incentivar ou inibir a criatividade das equipes. Um estudo realizado com 145 psicólogos de CREAS mostrou que o excesso de demanda e a escassez de tempo é uma das principais condições que prejudicam a criatividade no ambiente ocupacional, dificultando a emergência de um clima propício ao desenvolvimento de novas ideias (Pantaleão & Veiga, 2023).

Esse cenário mostra a importância do aumento de investimentos na contratação de recursos humanos para a diminuição da sobrecarga de trabalho, e consequentemente, o aumento da criatividade para fomentar o surgimento de novas ideias no trabalho, tendo em vista que no período de pandemia de COVID-19 houve o crescimento da demanda da população pelos programas de transferência de renda. Em decorrência disso, o orçamento destinado ao pagamento do auxílio emergencial drenou recursos que poderiam ser destinados à contratação de pessoal (Boschetti & Behring, 2021). Além disso, torna-se necessária a divisão da demanda das atividades laborais de maneira mais equânime para garantir a melhor organização do trabalho, propiciando o desenvolvimento de ideias inovadoras para solução de problemas no trabalho (Sperafico, Giongo, & Perez, 2024).

Um dos preditores do fator objetivos da equipe foi o serviço de atuação do profissional, pois o compartilhamento e a definição dos objetivos dependem da construção de relações de interdependência entre os trabalhadores dos serviços socioassistenciais e do reconhecimento da importância da equipe enquanto um espaço de apoio e escuta para oferecer acolhimento aos profissionais nos serviços (Macedo, Sousa, & Carvalho, 2020). Nesse sentido, é essencial que os gestores promovam um clima de trabalho saudável, por meio de relações de respeito entre os trabalhadores e da liberdade de expressão, o que contribui para que os membros das equipes se sintam motivados para produzir mais (Pantaleão & Veiga, 2023).

Considerando a complexidade e o dinamismo das demandas dos usuários do SUAS, torna-se necessário o desenvolvimento de ações contínuas voltadas para a integração dos profissionais por meio de medidas que promovam o compartilhamento dos objetivos da equipe, a partir do reconhecimento dos papéis desempenhados por cada categoria profissional. Tais medidas visam propiciar a consolidação da prática colaborativa, que poderá refletir positivamente na qualidade da assistência e nos níveis de satisfação com o trabalho (Cucolo et al., 2021).

O nível de escolaridade impactou significativamente nos objetivos da equipe, mostrando que os profissionais que possuem maior nível de escolaridade demonstram maior clareza e compartilhamento dos objetivos da equipe. Esse dado reforça que ainda que a maioria dos respondentes possuam altos níveis de escolaridade, implementar estratégias que possibilitem o desenvolvimento de competências profissionais requeridas para promover a melhoria na oferta de serviços socioassistenciais são imprescindíveis, conforme prevê a Política Nacional de Educação Permanente do SUAS – PNEP/SUAS (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2013).

A oferta de ações de educação permanente interdisciplinares deve não apenas visar a transmissão de conhecimentos, mas o questionamento dos saberes que fundamentam as práticas já consolidadas no SUAS, abrangendo não somente os profissionais que ocupam cargos de nível superior e de gestão, mas também os trabalhadores com ensino médio e fundamental para que possam adquirir as competências necessárias para o desempenho de suas atividades laborais (Almeida & Afonso, 2020; Gomes & Vianna, 2021; Solon et al., 2023).

5. Considerações finais

A partir da presente pesquisa surgem recomendações práticas para o planejamento de ações que visam promover a gestão do clima de trabalho em equipe, que incluem a promoção de programas de treinamento e desenvolvimento de competências relacionadas ao trabalho em equipe para os profissionais e gestores que atuam no âmbito do SUAS. Além disso, entende-se que esse estudo pode servir de base para o desenvolvimento de leis e normas que possam assegurar melhorias nas condições de trabalho e nos processos organizacionais relacionados ao trabalho em equipe.

O presente estudo sinaliza, também, que a apreciação contínua do clima de trabalho em equipe permite ampliar a sinergia coletiva e, conseqüentemente, o aprimoramento dos serviços prestados e a promoção da saúde dos trabalhadores. Isso porque a gestão adequada dos fatores avaliados (participação na equipe, apoio para ideias novas, objetivos da equipe e orientação para as tarefas) pode ampliar a percepção de suporte organizacional e social no trabalho, promovendo a confiança entre os trabalhadores e o senso de pertencimento no ambiente ocupacional, com evidentes impactos na saúde mental dos profissionais.

Como limitação da presente pesquisa, pode-se citar a seleção da amostra por conveniência, pois ainda que a divulgação da pesquisa tenha sido realizada em parceria com a Secretária de Assistência Social, utilizando diferentes canais de comunicação, a amostra do estudo pode não ser representativa da população. Tendo em vista a ampla variedade de características dos serviços socioassistenciais, destaca-se a relevância do recrutamento de participantes que atuem em múltiplos contextos ocupacionais do SUAS para que a amostra seja representativa e que os resultados sejam válidos.

Os participantes foram recrutados a partir da divulgação do estudo para membros de grupos de servidores em plataformas digitais de serviços de mensagens e de material impresso fixado em sedes das Unidades socioassistenciais, o que confere um possível viés de amostragem, visto que a pesquisa atingiu um recorte específico de respondentes que tiveram acesso mais facilitado ao material de divulgação. Esse viés de seleção demonstra a necessidade de empregar métodos de amostragem mais amplos e diversificados, utilizando amostras estratificadas de servidores.

É igualmente possível supor que a fonte de emissão do convite de participação na pesquisa (plataformas de mensagens instantâneas, mantidas e geridas por essa Secretaria) pode ter gerado desconfiança entre os participantes de que os representantes da Instituição poderiam vir a ter acesso aos dados coletados. Apesar de a equipe responsável pela pesquisa informar o público-alvo do estudo sobre os objetivos e o caráter ético da investigação, incluindo o compromisso com a manutenção do sigilo e da confidencialidade, a percepção de desconfiança dos trabalhadores pode ter persistido, fazendo com que os respostas coletadas estejam sujeitas a viés. Em razão disso, reforça-se a importância da ampliação e da diversificação de métodos e estratégias de divulgação de pesquisas de avaliação de clima no contexto corporativo.

Os resultados das análises de regressão trouxeram outra limitação para esse estudo, pois embora as variáveis socioprofissionais expliquem significativamente a variância dos fatores participação na equipe, apoio para ideias novas e objetivos da equipe, as porcentagens de variações dos fatores são baixas. Isso mostra que as variáveis socioprofissionais não explicam de forma concisa a variância do clima de trabalho em equipe. Deve-se ressaltar que o ajuste inadequado do modelo ora apresentado pode indicar que outros fatores não avaliados na presente pesquisa podem ser mais relevantes para explicar e influir no clima de trabalho em equipe do que os dados socioprofissionais.

Nesse sentido, sugere-se a realização de futuros estudos que analisem a influência de variáveis organizacionais sobre o clima, buscando investigar possíveis características dos serviços, tais como, relações entre a equipe e com a chefia, estilos de liderança e práticas de gestão que possam ter relação direta ou indireta com o clima das equipes. Sugere-se ainda a realização de estudos longitudinais com amostra probabilísticas, possibilitando a avaliação e o acompanhamento de possíveis mudanças no clima da equipe ao longo do tempo, bem como a realização de análises

mais aprofundadas que propiciem o reconhecimento de variáveis de cada serviço socioassistencial que impactam nos fatores de clima de trabalho em equipe.

Embora o instrumento de avaliação do clima de trabalho em equipe utilizado nessa investigação demonstre evidências de validade, a construção de escalas para o diagnóstico de clima organizacional que sirvam para mensurar fatores específicos e representativos dos serviços socioassistenciais podem ser de grande utilidade para fornecer resultados confiáveis e contextualizados em investigações futuras.

Declaração de disponibilidade de dados

Este artigo fundamenta-se na análise de um conjunto de dados que contém informações sensíveis, razão pela qual não é possível disponibilizá-lo publicamente. Em conformidade com as diretrizes editoriais da revista, o artigo está isento da obrigatoriedade de registro em repositórios públicos e da divulgação integral dos dados utilizados.

Referências

- Aggarwal, M., Hutchison, B., Kokorelias, K. M., Mehta, K., Greenberg, L., Moran, K., Barber, D. & Samson, K. (2023). Impact of remuneration, extrinsic and intrinsic incentives on interprofessional primary care teams: protocol for a rapid scoping review. *BMJ open*, 13(6), 1-8. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-072076>
- Agreli, H. L. F. (2017). *Prática interprofissional colaborativa e clima do trabalho em equipe na Atenção Primária à Saúde*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-27062017-165741/en.php>
- Almeida, L. A., & Afonso, M. L. M. (2020). O diálogo interdisciplinar no Cras: desafios para a equipe multidisciplinar de proteção social básica. *Brazilian Journal of Development*, 6(12), 96785-96804. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n12-246>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of team climate inventory. *Journal Organizational Behavior*, 19(3), 235-258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Armenteros, A. L. I., Esperón, J. M. T., & Pérez, Y. M. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Revista de Ciencias Médicas de Cienfuegos*, 18(6), 1189-1197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065571015>
- Ashkanasy, N. P., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Londres: Sage Pub. <https://doi.org/10.4135/9781483307961>
- Balachandran, M., & Thomas, I. (2007). Dimensions of Organizational Climate. *The Psychespace*, 1(1), 27-36. https://www.researchgate.net/profile/Immanuel-Thomas/publication/272793409_Dimensions_of_Organisational_Climate/links/54eed8340cf2e2830865b842/Dimensions-of-Organisational-Climate.pdf
- Berwig, S. E. (2021). Os desafios para a organização dos/as trabalhadores/as do Sistema Único de Assistência Social – SUAS. *Revista Pesquisa e Debate*, 33(2), 150-168. <https://doi.org/10.23925/1806-9029.v33i2e59994>
- Bezerra, W. C. (2023). *O fetiche sobre a equipe multiprofissional no Sistema Único de Assistência Social no Brasil: análise a partir do trabalho de terapeutas ocupacionais, psicólogos/as e assistentes sociais*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Alagoas, Alagoas. <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/11661>
- Binotto, C. C. S., Ogata, M. N., Meireles, E., & Silva, J. A. M. (2024). Escala de Clima de Trabalho em Equipe (ECTE): estudo de validade, confiabilidade e normatização. *Cogitare Enfermagem*, 29, 1-15. <https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.93162>

- Boschetti, I., & Behring, E. R. (2021). Assistência Social na Pandemia da Covid-19: proteção para quem? *Serviço Social & Sociedade*, 140, 66-83. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.238>
- Brandolt, C. R., Santos, S. S. D., Coelho-Lima, F., & Motta, R. F. (2020). Psicologia na Assistência Social e a atuação por via de contratos terceirizados. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(2), 1033-1039. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.17987>
- Carmo, H. D. O., Peduzzi, M., & Tronchin, D. M. R. (2022). Clima em equipe e satisfação no trabalho em um Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo*, 56, 1-8. <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2022-0174pt>
- Carvalho, L. A., & Giuliani, C. D. (2023). A questão de gênero e a (in) segurança do assistente social nos Centros de Referência à Pessoa em Situação de Rua. *Revista Científica Multidisciplinar*, 4(7), 1-14. <https://doi.org/10.47820/re-cima21.v4i7.3497>
- Cordeiro, M. P., & Sato, L. (2017). Psicologia na política de assistência social: trabalho em um “setor terceirizado”. *Estudos de Psicologia*, 34(1), 41–52. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000100005>
- Corredor, A. D., Garcia, L. J. B., & Rodríguez, W. J. S. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Cucolo, D. F., Souza, P. G., Miranda, F. M., Mininel, V. A., & da Silva, J. A. M. (2021). Clima de trabalho em equipe e qualidade do cuidado na atenção primária à saúde. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(3), 12587-12617. <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n3-231>
- Dias, L. M. M. (2021). *Desenvolvimento e validação de uma medida de clima organizacional com foco em inovação*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador. https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/34403/5/Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20Liz.pdf_8
- Eduardo Filho, C. C. (2024). *Juventudes e a Política de Assistência Social em um Município de grande porte do Estado de Pernambuco: uma avaliação do trabalho socioassistencial na Proteção Social Básica*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/78955/5/2024_dis_cceduardofilho.pdf
- Espinoza-Santeli, M. G., & Vera, A. A. J. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 261-284. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778l>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fernandes, V. D. S., Leonidas, C., & Tilio, R. (2024). (Des) compassos do Trabalho Psicológico no Acompanhamento Familiar no CRAS. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 44, 1-16. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003264104>
- Gomes, R. R., & Vianna, P. J. B. (2021). Caracterização do perfil de trabalhadores da Assistência Social em Goiás. *Instituto Mauro Borges de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos*, 11(6), 1-23. https://goias.gov.br/imb/wp-content/uploads/sites/29/2021/10/Caracterizacao_perfil-50e.pdf
- Greguras, G. J., & Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 960–968. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.960>
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12(4), 360-365. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1197/j.aem.2004.11.018>

- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Hussainy, S. S. (2022). Organizational climate: from literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44-62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>
- Iosim, I., Runcan, P., Dan, V., Nadolu, B., Runcan, R., & Petrescu, M. (2022). The role of supervision in preventing burnout among professionals working with people in difficulty. *International journal of environmental research and public health*, 19(1), 160-175. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010160>
- Lima, F. C., & Schneider, D. R. (2018). Características da atuação do psicólogo na proteção social especial em Santa Catarina. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 347-362. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001402017>
- Macedo, J. P., Fontenele, M. G., & Gomes, R. W. D. S. (2022). Psicologia e assistência social: crise e retrocessos pós-encerramento do ciclo democrático-popular. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42, 1-14. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003262852>
- Macedo, J. P., Sousa, A. P., & Carvalho, A. V. (2020). População em situação de rua: trabalho em equipe e intersetorial. *Revista Psicologia e Saúde*, 12(4), 159-173. <http://dx.doi.org/10.20435/pssa.vi.943>
- Macedo, J. P., Sousa, A. P., Carvalho, D. M., Magalhães, M. A., Sousa, F. M. S., & Dimenstein, M. (2011). O psicólogo brasileiro no SUAS: quantos somos e onde estamos? *Psicologia em Estudo*, 16(3), 479-489. <https://www.scielo.br/j/pe/a/tkKz-mJlq5NsXjxZtZxKBrJg/#>
- Maheirie, K., Miranda, P. R. D. A., Sawaia, B. B., & Iñiguez-Rueda, L. (2021). Psicologia nos CRAS: uma análise do dissenso e dos processos de coletivização. *Psicologia & Sociedade*, 33, 1-18. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2021v33232754>
- Malheiros, B., & Tomei, P. A. (2022). Cultura Organizacional no Brasil: Estudo bibliométrico em bases internacionais. *Revista Pretexto*, 23(1), 60-77. <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8768>
- Maríngulo, L. P., Roncoleta, L. M., Justino, M. F., Sousa, A. A., Tedesco, S. A., & Dutra, F. C. M. S. E. (2018). Influencia del funcionamiento ocupacional y percepción de salud en la capacidad para el trabajo de trabajadores de la asistencia social. *Salud & Sociedad*, 9(3), 268-281. <https://doi.org/10.22199/S07187475.2018.0003.00005>
- Martins, D. P. (2022). *Clima na equipe: desafios e perspectivas de profissionais envolvidos no cuidado oncológico hospitalar*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/16526>
- Martins, M. C. F. (2008). Clima Organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp.29-40). Porto Alegre: Artmed
- Menezes, I. G., Sampaio, L. R., Gomes, A. C. P., Teixeira, F. S., & Santos, P. de S. (2009). Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 305–316. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300004>
- Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (2024). *Censo SUAS 2023 - Resultados Nacionais*, Centro de Referência da Assistência Social - CRAS. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, Secretaria Nacional de Assistência Social. <https://aplicacoes.mds.gov.br/snas/vigilancia/index2.php>
- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (2005). *Política Nacional de Assistência Social*. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Secretaria Nacional de Assistência Social. https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2_004.pdf

- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (2011). *Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS - NOB-RH/SUAS: anotada e comentada*. Brasília, DF: Ministério da Saúde, Secretaria Nacional de Assistência Social. https://www.cieesc.org.br/site/wp-content/uploads/2019/11/NOB-RH_SUAS_Anotada_Comentada.pdf
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Oliveira, P. A., & Kahhale, E. M. S. P. (2020). Uma história do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), a participação do psicólogo e possibilidades de atuação. *Revista Psicologia Política*, 20(47), 119-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7434309>
- Pantaleão, P. F., & Veiga, H. M. S. (2023). Bem-estar no trabalho: Influência das condições para criatividade entre psicólogos dos CREAS-MG. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 43, 1-17. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003249818>
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees. *Administrative Sciences*, 14(11), 280-205. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127), 69-90. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Peduzzi, M., & Agreli, H. F. (2018). Trabalho em equipe e prática colaborativa na Atenção Primária à Saúde. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 22(2), 1525-1534. <https://doi.org/10.1590/1807-57622017.0827>
- Peduzzi, M., Agreli, H. L. F., Espinoza, P., Koyama, M. A. H., Meireles, E., Baptista, P. C. P., & West, M. (2021). Relações entre clima de equipe e satisfação no trabalho na Estratégia Saúde da Família. *Revista de Saúde Pública*, 55(117), 1-10. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2021055003307>
- Peruzzo, H. E., Silva, E. S., Batista, V. C., Haddad, M. D. C. F. L., Peres, A. M., & Marcon, S. S. (2019). Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(3), 721-727. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0770>
- Puentes-Palacios, K., & Martins, M. C. F. (2013). Gestão do Clima Organizacional. In L. de O. Borges, L. Mourão (Orgs.), *O Trabalho e as Organizações Atuações a partir da Psicologia* (pp. 253-278). Porto Alegre: Artmed
- Rehder, K. J., Adair, K. C., Eckert, E., Lang, R. W., Frankel, A. S., Proulx, J., & Sexton, J. B. (2023). Teamwork before and during COVID-19: the good, the same, and the ugly.... *Journal of patient safety*, 19(1), 36-41. <https://hdl.handle.net/10161/26016>
- Ribeiro, L. A. M., Veiga, H. M. S. (2022). Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. *Revista Psicologia e Saúde*, 14(1), 63-76. <http://dx.doi.org/10.20435/pssa.v14i1.1681>
- Rodriguez, I. A., Muniz Jr., J., & Munyon, T. A (2018). A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(1), 316-325. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13244>
- Santos, R. R., Lima, E. F. A., Freitas, P. S. S., Galavote, H. S., Rocha, E. M. S., & Lima, R. C. D. (2016). A influência do trabalho em equipe na Atenção Primária à Saúde. *Revista Brasileira de Pesquisa e Saúde*, 18(1), 130-139. <https://periodicos.ufes.br/rbps/article/view/15144>
- Santos, T. D. C., Rodrigues, M. D. S., França, L. P. D., Ceratti, B. K., & Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma escala de clima organizacional para uma organização pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>

- Schneider, B., Baker, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>
- Scott, J. B., Marion, J., Freitas, A. P. M., Ferreira, M., Pereira, C. R. R., & Siqueira, A. C. (2019). Desafios da atuação do psicólogo em centros de referência da assistência social (CRAS). *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 12(1), 125-141. <https://doi.org/10.36298/gerais2019120110>
- Sharman, N., Wallace, C. A., & Jespersen, L. (2020). Terminology and the understanding of culture, climate, and behavioural change—Impact of organisational and human factors on food safety management. *Trends in Food Science & Technology*, 96, 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.12.005>
- Silva, M. C. (2014). *Adaptação transcultural e validação de instrumento de avaliação de trabalho em equipe: Team Climate Inventory no contexto da Atenção Primária à Saúde no Brasil*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-30102014-165103/pt-br.php>
- Silva, M. C., Peduzzi, M., Sangaleti, C. T., Silva, D., Agreli, H. F., West, M. A., & Anderson, N. R. (2016). Adaptação transcultural e validação da escala de clima do trabalho em equipe. *Revista de Saúde Pública*, 50(52), 1-10. <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006484>
- Silva, T. M., Viana, C. M. C., & Feitosa, L. da C. (2018). O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 12(42), 213-224. <http://idonline.emnuvens.com.br/id>
- Solon, A. F. A. C., Oliveira, I. F. de, Sousa, B. S. de, & Almeida, M. R. de (2023). Dilemas e peculiaridades da psicologia no Centro de Referência da Assistência Social. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 13, 1-24. <https://doi.org/10.5433/2236-6407.2022.v13.47279>
- Sousa, L. P. D., & Guedes, D. R. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30(87), 123-139. <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/119119>
- Sperafico, A. L. K., Giongo, C. R., & Perez, K. V. (2024). A gente junta os cacos e vai embora: vivências laborais de trabalhadores da Assistência Social. *Revista da Universidade Federal de Minas Gerais*, 31, 1-30. <https://doi.org/10.35699/2965-6931.2024.54124>
- Waxin, M. F., & Bateman, R. (2009). Public sector human resource management reform across countries: From performance appraisal to performance steering? *European Journal of International Management*, 3(4), 495-511. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028852>
- Zanin, D., & Von Hohendorff, J. (2024). A percepção dos profissionais dos Cras sobre o atendimento às demandas de violação de direitos. *Revista Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea*, 22(56), 107-120. <https://doi.org/10.12957/rep.2024.86948>

Editora Responsável: Thainara Granero de Melo

Recebido/Received: 12.03.2025 / 03.12.2025

Aprovado/Approved: 30.09.2025 / 09.30.2025