



Universidade Federal do Delta do Parnaíba  
Campus Ministro Reis Velloso  
Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Silvana Teixeira de Araújo Sousa

**“Apagando Incêndios” na Educação Pública: a Atuação e os Vínculos Organizacionais  
das Equipes Multiprofissionais no Contexto da Pandemia da COVID 19**

Parnaíba-PI

2023

Silvana Teixeira de Araújo Sousa

**“Apagando Incêndios” na Educação Pública: a Atuação e os Vínculos Organizacionais das Equipes Multiprofissionais no Contexto da Pandemia da COVID 19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia

Linha de pesquisa: Processos psicossociais e sua avaliação em diferentes contextos.

Orientadora: Professora Dra. Raquel Pereira Belo.

Parnaíba - PI

2023

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba  
Biblioteca Central Prof. Cândido Athayde  
Serviço de Processamento Técnico

S725a Sousa, Silvana Teixeira de Araújo.

“Apagando Incêndios” na Educação Pública: a atuação e os vínculos organizacionais das equipes multiprofissionais no contexto da pandemia da COVID 19 [recurso eletrônico] Silvana Teixeira de Araújo Sousa. – 2023.

1 Arquivo em PDF.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2023.

Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Raquel Pereira Belo

1. Psicossociologia. 2. Equipes Multiprofissionais. 3. Pandemia. 4. Escolas Públicas. 5. Vínculos Organizacionais. 6. COVID 19. I. Título.

CDD: 301

Silvana Teixeira de Araújo Sousa

**“Apagando Incêndios” na Educação Pública: a Atuação e os Vínculos Organizacionais das Equipes Multiprofissionais no Contexto da Pandemia da COVID 19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia

Linha de pesquisa: Processos psicossociais e sua avaliação em diferentes contextos.

Orientadora: Professora Dra. Raquel Pereira Belo.

Aprovada em: 25/01/2023

**Banca Examinadora:**

Documento assinado digitalmente



RAQUEL PEREIRA BELO

Data: 26/01/2023 14:24:48-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

**Profa. Dra. Raquel Pereira Belo**  
**UFPI (Orientadora)**

Documento assinado digitalmente



ANA RAQUEL DE OLIVEIRA

Data: 26/01/2023 16:25:22-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

**Profa. Dra. Ana Raquel de Oliveira**  
**UFDPAr (Avaliador Interno)**

Documento assinado digitalmente



JOSE ROMULO TRAVASSOS DA SILVA

Data: 28/01/2023 21:44:00-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

**Prof. Dr. - José Rômulo Travassos da Silva – UFMA/UEMA**  
**(Avaliador Externo)**

Parnaíba - PI  
2023

## AGRADECIMENTOS

Gratidão primeiramente à Deus, que esteve comigo até aqui, me guiando, me fortalecendo e abrindo caminhos para que o sonho de se tornar Mestre fosse possível.

À minha família, especialmente aos meus pais Gercília e Edmilson por todo o cuidado, a dedicação e investimento na minha educação durante toda a minha vida, para que eu pudesse me tornar o ser humano que sou hoje e alcançar essa e muitas outras conquistas. Ao meu irmão Félix e minha cunhada Yeda, pelo apoio e carinho durante essa jornada. A todos meus tios, tias, primos, primas (principalmente Marina e Gerciane), meus sobrinhos e sobrinhas que estiveram presentes em toda a minha caminhada, me incentivando e motivando. Às matriarcas da família, minhas avós Maria de Lourdes e Maria de Jesus (in memoriam), que sempre foram símbolo de força e superação.

Às minhas amadas amigas e meus amigos, em destaque Darlenne, Lia, Tammy, Priscila, Alda Maria e Clarissa, que sempre foram minha fortaleza, fonte de apoio, engrandecimento e alegria durante vários momentos e acompanharam cada etapa desses 2 anos sempre trazendo palavras de conforto, amor e motivação.

À minha psicóloga Adriana que esteve comigo nos altos e baixos da minha jornada como mestranda e foi essencial para a superação dos desafios vivenciados durante esse período.

Um agradecimento especial a minha orientadora, maravilhosa professora, Dra Raquel Belo, pelo acolhimento, pela confiança e por aceitar o desafio de me receber como orientanda com um novo projeto após 1 semestre de aulas já concluído. Muito obrigada pelas novas aprendizagens, pela oportunidade de aprofundamento teórico, pelo grande exemplo de ser humano, profissional, docente e pesquisadora. Não teria conseguido sem sua paciência, compreensão, organização, seu acompanhamento atento, respeitoso e humano.

Aos meus professores e professoras da escola, da graduação em Psicologia, das especializações e do Mestrado em Psicologia da UFDPAr, por contribuírem para minha formação humana e profissional, por todos os saberes compartilhados, pelo desenvolvimento de um senso crítico como também de consciência social, pela inspiração e apoio durante o processo de aprendizagem. Ao professor Dr Fauston por incentivar o interesse pela pesquisa e a cursar o

Mestrado, bem como pelas valiosas discussões sobre Educação e Psicologia Escolar nas aulas. À professora Dra Ana Raquel e ao professor Dr José Rômulo pelas ricas contribuições a minha pesquisa e por aceitarem participar das minhas bancas de qualificação e de defesa.

Aos companheiros de turma e novos amigos que o Mestrado me trouxe, em especial Alda Vanessa, Raimundo Neto, Silmária, Pollyana, Beatriz e Iarla, que foram essenciais para que eu alcançasse essa meta. Ao Ellery, Mônica Thaísa e Yamila pela disponibilidade, apoio e todas as orientações sobre o processo seletivo para o Mestrado, produção e publicação de artigos. Aos colegas de Núcleo de Pesquisa em Psicologia do Trabalho e Organizacional (NAPSITO) pelas discussões enriquecedoras, as partilhas e pela ampliação dos conhecimentos com foco no desenvolvimento de pesquisas.

À minha amiga de profissão e de instituição Idalina Rosa, com quem tive o prazer de compartilhar a condução das atividades do Serviço de Psicologia e o cotidiano de trabalho antes de me afastar do instituto e sem a qual não teria sido possível obter o título de Mestre. Muito grata pelo seu coração enorme, sua generosidade, sua disponibilidade, todo o suporte, a oportunidade de crescimento profissional e por me substituir no IFPI para que eu pudesse estudar.

Às minhas colegas de trabalho da equipe multiprofissional do IFPI, Livramento, Wlândia, Juliana, Ana Cláudia, Thaline, Luiza, Thaís, Sylvania, Telma, Ligia e Regilane, pela torcida e parceria durante todos esses anos de atuação na instituição, pela cobertura dos trabalhos durante minha ausência e por terem permitido que a instituição me liberasse durante esses quase 2 anos para que eu pudesse realizar essa qualificação tão importante para a evolução da minha carreira. Às psicólogas do IFPI, Luciana, Thays, Roberta e Débora pelo apoio, incentivo, orientações e todas as trocas de experiências durante o processo de ingresso e realização desse curso.

À SEDUC e Gerências regionais que permitiram a realização deste trabalho. E às profissionais das equipes multiprofissionais que no meio a tantos incêndios a serem apagados em suas práticas diárias, encontraram um tempo para participar desse estudo, contribuindo para minha formação e para a produção científica. Por fim, aos que estão comigo nas estradas da vida, que tornam a jornada mais leve e bonita, muito obrigada!

*“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela  
tampouco a sociedade muda. ”*

*“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o  
caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se  
pôs a caminhar. ”*  
*(Paulo Freire)*

## Resumo

A pandemia da COVID-19 levou à necessidade de distanciamento social, o que resultou na suspensão das atividades de diversos setores, dentre eles, as equipes multiprofissionais da educação, as quais tiveram de lidar com novas condições laborais, que podem ter afetado os processos de trabalho e vínculos organizacionais desses grupos. Nesse ensejo, a presente pesquisa investigou, a partir de uma perspectiva psicossociológica, a qualidade do vínculo organizacional nas práticas das equipes de trabalho multiprofissionais das escolas públicas de Teresina, no contexto da pandemia da COVID 19. Trata-se de um estudo qualitativo descritivo-exploratório, realizado junto às pedagogas, assistentes sociais, psicólogas e psicopedagogas de três equipes multiprofissionais, lotadas nas Gerências Regionais da Educação em Teresina. Foi utilizado um questionário sociodemográfico e um roteiro de entrevista semiestruturada. Os dados foram transcritos, categorizados e discutidos à luz do referencial da Psicologia Organizacional e do Trabalho, por meio do método de análise de conteúdo de Bardin (2016). O comprometimento é associado pela maioria a questões subjetivas das trabalhadoras, o compromisso ético e social delas. Entretanto, indícios de entrincheiramento e consentimento foram percebidos em algumas profissionais. Os resultados corroboram com o apresentado na literatura, a qual indica que problemas de condições de trabalho afetam a efetividade das equipes, bem como interferem na satisfação, na realização pessoal e no desejo de permanência na instituição para metade das profissionais de duas equipes. A pandemia é mencionada como fator que agravou as demandas e a sobrecarga de trabalho, mas que também trouxe maior visibilidade para a importância das equipes nas escolas.

*Palavras-chave:* equipes multiprofissionais, pandemia, escolas públicas, vínculos organizacionais



## **Abstract**

The COVID-19 pandemic led to the need for social distancing, which resulted in the suspension of activities in several sectors, including multidisciplinary education teams, which had to deal with new working conditions, which may have affected the processes of work and organizational ties of these groups. In this context, this research investigated, from a psychosociological perspective, the quality of the organizational ties in the practices of multidisciplinary work teams in public schools in Teresina, in the context of the COVID 19 pandemic. This is a qualitative, descriptive-exploratory study, carried out with pedagogues, social workers, psychologists and psychopedagogues from three multidisciplinary teams, located in the Regional Managements of Education in Teresina. A sociodemographic questionnaire and a semi-structured interview script were used. The data were transcribed, categorized and discussed in the light of the Organizational and Work Psychology theoretical reference, using Bardin's (2016) content analysis method. Commitment is associated by most workers with subjective issues, their ethical and social commitment. However, signs of entrenchment and consent were perceived in some professionals. The results corroborate what is presented in the literature, which indicates that problems with working conditions affect the effectiveness of the teams, as well as interfere with satisfaction, personal fulfillment and the desire to stay in the institution for half of the professionals in two teams. The pandemic is mentioned as a factor that aggravated demands and work overload, but also brought greater visibility to the importance of teams in schools.

*Keywords:* multidisciplinary teams, pandemic, public schools, organizational ties

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Estado civil das participantes	76
Figura 2 Quantidade de filhos das participantes	76
Figura 3 Tempo de Atuação na instituição das participantes	77
Figura 4 Tipo de vínculo empregatício das participantes	78

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 Eixos temáticos e categorias da equipe 1	82
Tabela 2 Eixos temáticos e categorias da equipe 2	88
Tabela 3 Eixos temáticos e categorias da equipe 3	95

## Lista de Abreviaturas e Siglas

APS	Ajustamentos à Posição Social
AVAs	Ambientes Virtuais de Aprendizagem
ABI	Arranjos Burocráticos Impessoais
CAPS	Centro de Atenção Psicossocial
CAPS AD	Centro de Atenção Psicossocial de Álcool e Drogas
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CFP	Conselho Federal de Psicologia
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CRP	Conselho Regional de Psicologia
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EaD	Ensino a distância
eSF	Equipes de Saúde da Família
GREs	Gerências Regionais
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LA	Limitação de Alternativas
MG	Minas Gerais
NGP	Nova Gestão Pública
OPP	Ordem dos Psicólogos Portugueses
PE	Pernambuco
PI	Piauí
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
SC	Santa Catarina
SEDUC	Secretaria de Estado da Educação do Piauí
SBPOT	Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho
TDICs	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>Fundamentação Teórica .....</b>	<b>18</b>
2.1	Mundo do Trabalho, Psicologia e a perspectiva psicossociológica.....	18
2.1.1	Concepções de Trabalho: Historicidade, Sentidos e Significados.....	18
2.1.2	A Psicologia do Trabalho e a abordagem psicossociológica.....	24
2.2	Equipes de trabalho.....	33
2.2.1	Grupos e equipes de trabalho: perspectivas teóricas-epistemológicas .....	33
2.2.2	Equipes de trabalho e as condições laborais nas organizações.....	43
2.3	Cenário da Educação Pública no Brasil: atuação das equipes multiprofissionais e os contextos de trabalho na pandemia da COVID 19.....	48
2.3.1	Educação Brasileira e a importância das equipes multiprofissionais nas escolas públicas	48
2.3.2	Educação pública brasileira no cenário da Pandemia da COVID 19: desafios e possibilidades de atuação das equipes multiprofissionais .....	54
2.4	Vínculos Organizacionais: bases teóricas conceituais e sua relação com a efetividade nas equipes de trabalho .....	61
<b>3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>73</b>
3.1	Objetivo Geral .....	73
3.2	Objetivos Específicos .....	73
<b>4</b>	<b>Método.....</b>	<b>74</b>
4.1	Tipo de Investigação.....	74
4.2	Participantes.....	74
4.3	Instrumentos .....	78
4.4	Procedimentos e Aspectos Éticos .....	79
4.5	Análise dos dados .....	80
<b>5</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>81</b>
<b>6</b>	<b>Discussão .....</b>	<b>104</b>
<b>7</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>118</b>
	<b>Referências.....</b>	<b>125</b>
	<b>Apêndices.....</b>	<b>138</b>

Apêndice A.....	139
Apêndice B.....	141
Apêndice C.....	143

## 1 Introdução

Com o reconhecimento do direito universal à educação pela legislação brasileira, que afirma que este deve ser assegurado pelo Estado e pela família, preservando a acessibilidade e continuidade na educação dos estudantes, com foco não só no desenvolvimento cognitivo, mas também psicoemocional, cidadão, com compromisso social e para o mercado de trabalho, emerge a necessidade de se trabalhar nos ambientes educativos conteúdos mais diversos e abrangentes do que as disciplinas tradicionais. Em contrapartida, professores, já se encontram sobrecarregados e acabam enfrentando limitações na abordagem de determinados contextos, reforçando a importância de se abarcar novas áreas de atuação como enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais, entre outros, nas equipes de trabalho dos ambientes escolares (Silva & Ferreira, 2014).

Sobre isso, Santoro (2016) clarifica que a atuação de uma equipe multidisciplinar nas escolas vem para somar ao trabalho desenvolvido pelos docentes, e auxilia em processos de integração dos estudantes, na compreensão e desenvolvimento de formas de superar problemas gerados por questões socioeconômicas e culturais que podem culminar em problemas de desempenho na escola e até mesmo evasão. Dessa forma, se percebe a importância de um trabalho em equipe, composta por profissionais de diversas áreas de atuação, para o alcance dos objetivos educacionais nas escolas. Entretanto, só mais recentemente políticas públicas voltadas para isso foram desenvolvidas, como a aprovação da Lei 13.935, de 11 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a prestação de serviços de Psicologia e de Serviço Social nas redes públicas de educação básica, prevendo a obrigatoriedade da presença destes profissionais nestes contextos educacionais.

Em contrapartida, o simples fato de existir um agrupamento multiprofissional atuante não significa que há de fato um trabalho em equipe, com coesão e interdependência entre seus

membros ou mesmo efetividade no alcance dos objetivos estabelecidos para esses grupos. Isso porque, segundo Puentes-Palacios e González-Romá (2013), muitas vezes, mesmo quando a equipe apresenta todos os componentes que caracterizam um desempenho laboral desejado, pode não alcançar as metas de forma efetiva, uma vez que fatores como ausência de condições patrimoniais adequadas, de estrutura e/ou apoio institucional para uma determinada atividade podem intervir nesse processo.

Com a pandemia da COVID 19, que segundo Aquino e Monteiro (2020) teve seu primeiro registro em solo brasileiro em fevereiro de 2020, surgiu a necessidade de distanciamento social, levando diversos setores a suspenderem suas atividades e a buscarem novas formas de atuação. As restrições impostas provocaram alterações substanciais na vida das pessoas e nas condições de trabalho, levando a mudanças nos cenários da educação escolar e familiar, modificando as rotinas diárias de familiares, alunos, educadores e das (os) psicólogas (os) escolares educacionais (Ordem dos Psicólogos Portugueses-OPP, 2020).

Com a mudança para o ensino remoto, surgiu a necessidade de uma série de adaptações dos contextos de atuações das diversas categorias e públicos que compõem o espaço escolar. Os professores e educadores precisaram fazer uma reestruturação de rotina e dos processos educativos, culminando em novas práticas pedagógicas, de avaliação e no uso de recursos tecnológicos para ministrar aulas e atuar na versão remota, aspectos que os profissionais não foram formados e nem tiveram vivências anteriores. Além disso, a forma *online* de atuação transformou as casas em ambientes de trabalho, levando-os a encarar a necessidade de conciliar as demandas profissionais com suas próprias vulnerabilidades e dificuldades, como também com questões sociais que se refletem na educação, agravando sentimentos negativos, além da sobrecarga e da deterioração das condições de trabalho a que esses profissionais já eram submetidos enquanto trabalhadores do contexto educacional (Vital & Urt, 2021).



Todas essas questões podem afetar a atuação das equipes multiprofissionais visto que condições de trabalho deterioradas, dificuldades de comunicação, nas relações interpessoais e no reconhecimento social, que se manifestavam nas escolas mesmo antes da pandemia e que foram agravadas nesse momento de crise, podem incidir nos processos de vinculação dos trabalhadores com sua função e local de atuação (satisfação com o trabalho) e, conseqüentemente, no comprometimento e desempenho. Tudo isso porque os vínculos organizacionais se configuram em elementos que influenciam as atitudes dos profissionais em suas atividades e produzem efeitos na *performance* em equipe e na própria laboração (Bastos et al., 2013).

Muitas pesquisas têm focado nas transformações que a pandemia trouxe para as práticas profissionais de diversas categorias. Vieira e Seco (2020), ao realizar revisão sistemática sobre os impactos da pandemia da COVID 19 na educação brasileira e na portuguesa, apontam que as publicações atuais dão ênfase às alterações nas condições de atuação do docente no contexto pandêmico, o que revela uma incipiência de estudos que focalizam a perspectiva do trabalho das equipes multiprofissionais de educação nesse cenário de crise, trazendo mais visibilidade aos demais profissionais que também exercem um papel fundamental para o alcance dos objetivos educacionais.

Diante disso e das alterações substanciais nas condições de trabalho na Educação, durante a pandemia e no contexto de transição para superação desse cenário, em que a convivência e as formas de comunicação ficaram mais restritas, questiona-se: quais as formas de atuação e a qualidade dos vínculos organizacionais das equipes de trabalho multiprofissionais atuantes nas escolas públicas de Teresina frente ao contexto da pandemia da COVID 19?

Em face dessa problemática, buscou-se investigar a qualidade do vínculo organizacional nas práticas das equipes de trabalho multiprofissionais atuantes nas escolas

públicas de Teresina, no contexto da pandemia da COVID 19, com foco em conhecer os contextos de trabalho das equipes multiprofissionais que atendem as escolas públicas de Teresina; analisar a efetividade na dinâmica das equipes multiprofissionais, ao que concerne os fatores anteriores, correlacionados e consequentes; avaliar a interdependência relativa à estrutura inerente à dinâmica dos processos de trabalho das equipes multiprofissionais durante o contexto pandêmico; verificar os indicadores de satisfação, comprometimento, entrenchamento e consentimento com a organização e com o trabalho das equipes multiprofissionais das escolas públicas de Teresina no decorrer do período pandêmico; bem como identificar as percepções das equipes multiprofissionais da educação pública teresinense quanto ao suporte organizacional no contexto pandêmico e no retorno ao trabalho presencial.

Neste ínterim, a pesquisa se justificou por contribuir com a produção científica na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como também áreas afins como a Administração e ainda para a Educação, área cujo público-alvo desta pesquisa atua, contribuindo para melhor compreensão de como contextos de crise e emergências sanitárias, que se constituem como situações inesperadas que afetam as condições de vida e de trabalho, podem repercutir na coesão e na interdependência das equipes de trabalho como também nos vínculos organizacionais dessas.

O presente estudo acenou, ainda, com a possibilidade de subsidiar reflexões e intervenções, com foco no momento de transição para o cenário pós-pandêmico e retorno ao exercício presencial das atividades laborais, verificando as perspectivas em torno de como se configurarão as novas rotinas, relações, vínculos e condições de trabalho das equipes multiprofissionais da educação pública, bem como poderão ser tratadas as consequências trazidas pela pandemia para os processos laborais na área da educação

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Mundo do Trabalho, Psicologia e a perspectiva psicossociológica

#### 2.1.1 *Concepções de Trabalho: Historicidade, Sentidos e Significados*

Atualmente, o trabalho mobiliza discursos diversos quanto a sua significação e sentidos, indo desde uma associação com obrigação e sofrimento, perpassando pela questão da sobrevivência e sustento, ou ainda sendo compreendido como uma fonte de contentamento e realização, entre outras percepções. Entretanto, durante a Antiguidade a concepção de trabalho era bastante reducionista e simplista, relacionando-se às práticas laborais mais rudimentares que exigiam grande esforço físico, exercidas pelos escravos, enquanto cidadãos e filósofos se ocupavam mais das atividades políticas e intelectuais, que não eram classificadas como labor. Essas percepções foram se modificando no decorrer dos anos, firmando-se o trabalho como atividade valorizada socialmente a partir do surgimento do capitalismo (Borges & Yamamoto, 2014).

Segundo Patto (1984), na visão marxista, o trabalho se constitui a partir das relações que os sujeitos desenvolvem com o meio e uns com os outros, construindo ferramentas que medeiam essas interações visando sua sobrevivência. Essas relações através das quais se desenvolvem os processos civilizatórios e laborais são reconhecidas como os modos de produção, que historicamente passaram por diversas transformações, se dividindo em quatro momentos distintos: o patriarcal, escravagista, feudal e capitalista.

Inicialmente, os modos de produção e relações de trabalho foram marcados pelo consumo de bens disponíveis na natureza e práticas de coleta, caça e pesca pelos povos, de acordo com as demandas para sua subsistência. A partir dos avanços da agricultura se estabelece o modelo feudal de produção, no qual grupos dominantes se apossaram das terras, taxando os camponeses pelo acesso aos recursos, de forma que esses precisam trabalhar no

cultivo para os proprietários dos feudos, recebendo apenas parte do produzido, sendo marcado também por relações de trabalho escravas (Guareschi, 2016).

No sistema feudal, a influência católica nos processos produtivos, nas relações sociais e de trabalho reforçaram uma estrutura societal rigidamente estratificada e hierarquizada, baseada numa lógica em que a classe social era uma determinação de Deus, o que engessava as possibilidades de obtenção de sucesso socioeconômico dos trabalhadores através da sua labuta. Dessa forma, a laboração era compreendida como uma prática de glorificação, mas também como castigo necessário para purificação das faltas (Borges, 1999; Heller, 1999, citado por Araújo & Sachuk, 2007).

Já com a Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII, surge o sistema capitalista, pautado na ideologia liberal, segundo a qual as pessoas passam a comercializar sua força de trabalho através de contratos remunerados para exercerem atividades fabris. Essa realidade traz ao trabalho uma conotação de mero sustento (emprego), ao passo que, marcado pela atividade assalariada executada de forma segmentada, alienante, com jornadas exaustivas, baseada em relações de exploração e dominação da mão de obra das classes trabalhadoras, o labor na lógica do capital, não proporciona ao operário o apoderamento dos frutos da sua produção, nem se quer assegura acesso de qualidade às condições fundamentais de sobrevivência como higiene, saneamento, habitação, cultura e instrução (Guareschi, 2016).

Nesse contexto, o capitalismo proporciona novas concepções para o trabalho, pautadas no sentido da utilidade/produktividade como elementos fundamentais para acumulação de riquezas e êxito das nações, como defendido por Smith (1983). Segundo o economista, esse progresso estaria atrelado com o total de bens da natureza disponíveis, mas principalmente com a formação do excedente da produção da força de trabalho (mais valia), que encontra, ainda, na compartimentalização e diferenciação das tarefas, ferramentas para incrementar o sistema produtivo, de forma a proporcionar maior alcance das metas e a geração de lucros.

O ideário liberal capitalista encontra, ainda, nas ideias protestantes um reforço para a valorização da prática laboral, uma vez que o trabalho na ótica dos reformistas é concebido como ação desejada por Deus, que se sustentava no conceito de vocação, segundo o qual a carreira era vista como dádiva, e o esforço árduo do trabalhador era fundamental não só para a própria salvação, como também para se tornar digno das recompensas celestiais, conquistando ascensão sócio econômica através da sua abnegação ao labor. Assim, a partir da ética religiosa protestante pautada no senso de dever e obediência, o novo sistema econômico encontrou respaldo para que os trabalhadores se submetessem às precárias condições laborais vivenciadas nas indústrias (Weber, 1967, citado por Borges & Yamamoto, 2014).

Para Marx (1983), o trabalho desempenha um papel estruturante na vida humana na medida em que, o homem age intencionalmente sobre a natureza, transformando-a e, ao mesmo tempo, modificando a si mesmo, através do desenvolvimento de suas características humanas. A partir dessa ótica, o labor possui centralidade na formação da identidade do indivíduo e da sua vida social. Entretanto, outras perspectivas e significados podem ser direcionados ao ato laboral, que de acordo com Blach (2003), pode ser associado com punição ou algo penoso, cujo papel se encerra no sustento do trabalhador. Sobre isso, Antunes (2009) e Marx (1983) reforçam, ainda, que na lógica capitalista o trabalho se converte em ato alienante, degradante, e desumanizante, ao ser realizado de forma fragmentada, repetitiva e mercantilizadora, focado meramente na acumulação de capital.

Entre os séculos XIX e XX, tem-se os modos de produção do taylorismo-fordismo, que através de estudos da Administração científica e da Psicologia Industrial, introduziram métodos que buscassem otimizar a produção do trabalhador visando o lucro, através do controle do tempo livre/produtivo e movimentos despendidos nas tarefas, assim como de uma especialização, padronização e mecanização dos processos nas linhas de montagem, de forma

que o fazer era separado do processo criativo, o que converte o trabalho em um ato maçante e mecânico (Amador, 2017).

Com o declínio do modelo taylorista e fordista de acumulação de capital, a globalização e o advento da chamada Era da Informação, instaura-se a política do neoliberalismo pautada na competitividade e na busca por desempenho de excelência, trazendo a responsabilização do trabalhador pelo êxito da organização e dele mesmo. Nesse cenário, o mundo do trabalho sofre uma revolução tecnológica com a automação dos instrumentos e processos de trabalho, o que leva a substituição da mão de obra humana por sistemas computadorizados, modificando profundamente as formas de produção, condições e relações laborais, culminando na crise capitalista do emprego (Antunes, 2010).

Essa crise no mundo do trabalho é marcada pela precarização ocupacional, a partir da flexibilização das leis trabalhistas, terceirização, divisão sexual do trabalho, diminuição da remuneração e sistemas de seguridade dos trabalhadores, bem como altos níveis de exigências quanto à qualificação e habilidades profissionais. Essa nova realidade produz fenômenos como pobreza, exclusão social, dificuldade de ingresso no mercado de trabalho, desemprego, vulnerabilidade psíquica e social, entre outros (Bernal, 2010).

De acordo com Lima e Bridi (2019), com o avançar da era digital e as reformas trabalhistas, observa-se o despontar de novos arranjos de trabalho marcados pelo afrouxamento dos pactos e relações laborais, de maneira que algumas práticas chegam a flertar com a informalidade, intensificando a precariedade das condições labutares. Assim, surge a modalidade do teletrabalho, exercido no próprio domicílio ou outro ambiente externo à organização, com horários variáveis, mas que muitas vezes se traduzem em sobrecarga laboral, e em alguns casos deslocam ao próprio trabalhador a função de provimento dos instrumentos e custos (computadores, internet, energia, água, aquisição e manutenção de equipamentos) para o exercício da sua atividade.

Outros modos de atuação que tem se popularizado diz respeito às atividades através de plataformas digitais como o *YouTube*, e ainda os *influencers* nas redes sociais, que dependem do engajamento do público para a monetarização do serviço, assim como o fenômeno da uberização que reflete o processo de autorresponsabilização do trabalhador pelo próprio desempenho, sustento, riscos e despesas que permeiam a sua prática profissional (Franco & Ferraz, 2019; Lima & Bridi, 2019).

Em face dessa conjuntura, a partir dos anos 1980 se inicia o questionamento da centralidade do trabalho na formação identitária individual, laboral e social dos sujeitos, uma vez que a instabilidade quanto à permanência nos empregos, assim como mudanças nas formas de desempenho das atividades labutares, passaram a afetar a identificação dos trabalhadores com a própria prática ocupacional, além de dificultar a formação de vínculos organizacionais e sociais, levando-os a uma “corrosão do caráter”, que culmina na necessidade frequente de reelaborar e ressignificar sua identidade profissional e social. Dessa forma, embora ainda tenha papel significativo no processo de subjetivação e desenvolvimento da identidade dos sujeitos, o trabalho no cenário neoliberal, pode tanto assumir uma posição de provedor de satisfação, quando atrelado a sua dimensão mais ontológica, como também pode ser desencadeador de inseguranças e desconexão com o próprio fazer (Coutinho et al., 2007, Holanda et al., 2017; Sennet, 2009).

Ainda sobre a formação da identidade e o trabalho, Bendassolli (2011) distingue cinco *ethos* ou narrativas identitárias, entre as quais os trabalhadores podem transitar ou elaborar sua identidade profissional, de acordo com as trajetórias produtivas e sociais vivenciadas por eles. A primeira seria a narrativa moral-disciplinar que se baseia no senso de dever e obrigação laboral advindos da ideologia protestante, distanciando-se, portanto, do caráter prazeroso da práxis. O segundo *ethos*, o romântico-expressivo foca no processo de desenvolvimento do próprio trabalho, no seu valor existencial e criativo enquanto expressão humana que atua na

formação do ser e como fonte de realização pessoal, indo além de questões de rendimentos e de reconhecimento social. Já na perspectiva instrumental, a atividade laboral é reduzida à função de emprego, fonte de sobrevivência, sendo despojada dos processos de subjetivação que lhes são inerentes, uma vez que, influenciada pela lógica liberal capitalista, a sua finalidade é a efetividade e maior desempenho do trabalhador com fins de obtenção de sucesso para a organização, respondendo à fatores político-econômicos.

O autor descreve ainda o *ethos* consumista no qual o trabalho se encerra como prática hedonista, que visa atender as necessidades pessoais em detrimento de uma dimensão comunitária, refletindo sua valorização na medida que proporciona a aquisição de itens materiais desejados pelos indivíduos, ou proporciona distinção e notoriedade. A concepção administrativa ou gerencial, traz em seu bojo a individualização das questões profissionais e o deslocamento da noção de empregabilidade para a de projeto, através da aplicação de conceitos simplistas e superficiais à ação labutar como alta *performance*, busca por eficiência, desenvolvimento de competências, autorresponsabilidade, bem como da supervalorização da cultura empresarial e do empreendedorismo, de forma a transpor o universo das organizações e repercutir nos modos de vida em sociedade (Bendassolli, 2011).

Portanto, de acordo com Bitencourt et al. (2011), os sentidos e significados do trabalho na sociedade da informação irão variar de acordo com as experiências profissionais, as concepções sobre o trabalhar que os locais de atuação proporcionam, das relações interpessoais organizacionais e sociais, como também das visões dos sujeitos integrantes do cotidiano do trabalhador sobre a prática laboral. Além disso, sofrerão influência da situação econômica que o fazer possibilita, da fase do ciclo vital e da realidade sociohistórica vivenciadas por ele.



### ***2.1.2 A Psicologia do Trabalho e a abordagem psicossociológica***

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, significaram mudanças nas formas de gestão das organizações, relações e processos de trabalho, como também alterações nas disciplinas que estudam esse tema, como a Psicologia, que passou pelas fases Industrial, Organizacional e do Trabalho. Leão (2012) descreve que os estudos da Psicologia sobre o trabalho têm origem na transição entre século XIX e XX, a partir do processo de industrialização das sociedades americanas e europeias, com o objetivo de responder às problemáticas que afetavam as organizações e o meio social naquele momento histórico, atravessado por mudanças advindas dos cenários bélicos vivenciados internacionalmente, de crises financeiras das nações e da eclosão de entidades com pautas reivindicatórias quanto aos direitos sociais e trabalhistas, que repercutiam nos modos de vida e também nas relações laborais.

A ciência psicológica do trabalho, nomeada de Psicologia Industrial ou ainda Econômica, surge a partir dos estudos de Hugo Münsterberg, que versavam sobre as contribuições da área, através dos processos de seleção baseado na alocação dos trabalhadores em cargos de acordo com suas aptidões, de forma a tornar o trabalho mais eficiente. Em uma fase mais positivista, a Psicologia se utiliza de métodos experimentais e da psicometria para subsidiar práticas voltadas para os processos seletivos, bem como para a melhoria da produtividade no trabalho. Nessa fase, a Psicologia se ocupou de temas como: o adoecimento psíquico, sua interação com intervalos para descanso e o desempenho do trabalhador; efeitos das cargas horárias laborais sobre as funções psicológicas mnemônicas e atencionais, e ainda sua influência na propensão para acidentes; processos de triagem, treinamento para gestão temporal e gestual dos processos de trabalho visando melhores resultados (Leão, 2012; Bernardo et al., 2017).

A Psicologia Organizacional, por sua vez, se desenvolve a partir das práticas do campo das Relações Humanas fundamentadas nas pesquisas de Mayo no início do século XX, que passa a considerar as relações interpessoais e o senso de pertencimento grupal como fatores relevantes para o desempenho do trabalhador. Entretanto, essa prática psicológica não se distancia do foco na melhoria dos resultados organizacionais, presentes desde sua primeira fase, servindo aos interesses da lógica do capital vigente, e assume o papel de aplicadora de técnicas motivacionais e de mediação de problemas com a finalidade de desenvolver um clima organizacional cordial, bem como melhorar o envolvimento dos funcionários com o seu fazer. Essa perspectiva organizacional tem dentre as suas bases epistemológicas a vertente psicossociológica americana sobre a atividade laboral, que desconsiderava a contradição entre o modelo capitalista de produção e outros fatores que influenciam as relações dos sujeitos com a própria produção que contribuem para um significado de realização através da sua práxis (Amador, 2017).

A Psicossociologia, que compõe o aporte teórico metodológico das Clínicas de Trabalho, no percurso da Psicodinâmica, surge em 1930, com duas correntes diferenciadas, uma de base norte-americana, ancorada na Psicologia Social psicológica, que emerge a partir da introdução da pesquisa-intervenção de Kurt Lewin, Roger e Moreno, atuando, entretanto, num viés gerencialista, no qual o profissional seria um consultor que apresenta estratégias para atender questões singulares das organizações, que foca no desenvolvimento dos recursos humanos em consonância com os objetivos organizacionais, com intuito de potencializar o rendimento do trabalhador (Casadore, 2013).

Ainda segundo Casadore (2013), a outra abordagem de origem europeia, mais especificamente francesa, tem como principais representantes Pagés et al. e sustenta uma visão que o trabalho, embora ocupe um papel socialmente relevante, não é único agente na formação humana. Assim, ao se alinhar com os pensamentos de cunho esquerdista, essa linha

psicossociológica, utiliza-se do arcabouço teórico psicanalítico, para desenvolver uma investigação-ação de maneira crítica, através de variados métodos(qualitativos, quantitativos, observação, entre outros) de apreensão da realidade, que considere a questão da historicidade, circunstancialidade e a multiplicidade de variáveis que influenciam as demandas relacionadas ao trabalho nas organizações, atuando em ambientes formais e informais de desenvolvimento da atividade humana.

A abordagem psicossociológica do trabalho se desenvolve, ainda, a partir de bases epistemológicas marxistas e antropológicas, bem como fundamentadas na Psicologia Social Clínica, Ciências do Trabalho, Psicopatologia, Sociologia do Trabalho e Ergonomia, adotando como objeto de estudo e da sua práxis, os grupos, as organizações e instituições, enquanto agentes que influenciam as relações entre os sujeitos e os contextos sociais nos quais eles se inserem. Essa diversidade de áreas e campos teóricos metodológicos se torna fundamental, uma vez que as particularidades imbricadas nas atividades laborais envolvem a compreensão histórica dos sujeitos na dialética com o cotidiano, com a cultura, o meio social e a prática laboral, contribuindo, dessa forma, para uma análise mais completa e complexa das crenças, emoções e princípios que atuam nestes contextos, como também abordando os sujeitos como atuantes na transformação de si mesmos e das condições de trabalho (Lhuillier,2014; Pinto et al., 2015).

Pinto et al. (2015) relata que a psicossociologia encontra, ainda, influência nos estudos qualitativos do interacionismo simbólico da Escola Sociológica de Chicago, o que fomenta um cunho aplicado à pesquisa-atuação nesse campo, priorizando em suas investigações não só os aspectos interlocutores dos indivíduos com o social, mas também entre os estudiosos-profissionais com o seu público-alvo. Dessa forma, Soldera (2016) aponta que o pesquisador-interventor, sem se distanciar das questões científico-metodológicas necessárias, despoja-se da posição de neutralidade e especialista que oferece a expertise em relação aos fenômenos

trabalhados, e atua como ator que dialoga com o ambiente, intervém nele, mas também é impactado por essas experiências, de modo a assumir coautoria no desenvolvimento das redes de sentidos e significados que incidem nos processos organizacionais.

Além disso, a prática psicossociológica busca romper com os antigos modelos de intervenção que contribuía com a ideologia de dominação, pacificação e submissão dos trabalhadores aos interesses mercadológicos, por isso, adota em sua investigação métodos que propiciam dar voz aos sujeitos para se expressarem sobre sua realidade, rotinas, angústias, anseios, e outras dimensões que compõem a trajetória de vida e refletem nas questões relacionadas ao trabalho (Soldara, 2016).

Essa perspectiva psicossociológica viabiliza o desenvolvimento de uma nova atuação no âmbito da Psicologia, uma vez que a relação entre trabalhador e sua produção ganha destaque, assim como se contempla a questão da saúde e subjetivação desses sujeitos. Entretanto, ainda, identifica-se três formas de atuação do psicólogo na atualidade. Duas que apresentam resquícios das fases industrial e organizacional da Psicologia, baseadas em estudos e ações que, respectivamente, focam no aumento da produtividade e ações de recursos humanos. Uma terceira modalidade que se refere às questões relacionais da práxis, contemplando novos temas e abordagens mais complexas de fenômenos atuais que se relacionam com as dinâmicas laborais na era digital e neoliberal. Essa última dá origem a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) (Soldara, 2017).

Nesse ensejo, Ribeiro (2014) clarifica que a POT surge com a proposta de romper com as práticas gerencialistas outrora adotadas pela área, ao assumir uma atuação com foco na responsabilidade social, que não se omite diante de práticas organizacionais e condições laborais que desencadeiam processos de sofrimento-adoecimento, bem como ao considerar a pluralidade de aspectos que permeiam a dialética entre os sujeitos e seu fazer, de forma a

desenvolver ações mais voltadas para o aprimoramento do universo laboral com ênfase no trabalhador e não apenas na organização.

Para tanto, o psicólogo investiga e intervém, através da interdisciplinaridade e do multiprofissionalismo, sobre as conexões entre trabalho e processos de saúde, desenvolve estratégias de humanização junto aos modos de produção, espaços e relações organizacionais, se opondo à práticas que incidam em prejuízos físicos ou psicossociais ao trabalhador, bem como encoraja o engajamento dos profissionais na modificação das suas condições ocupacionais e adoção de posicionamentos críticos quanto à realidade laboral vivenciada. Essa nova abordagem psicológica sobre o agir humano amplia, ainda, a compreensão da categoria trabalho, por incluir não somente os modelos formais e assalariados de labor, mas também reconhecer outras práticas produtivas como as manifestações culturais, atividades no âmbito das tarefas/cuidados domésticos e de familiares, ocupações relacionadas ao meio rural como práticas de lavoura, entre outras (Ribeiro, 2014).

Nesse contexto, percebe-se que a medida em que a Psicologia ia se transformando de acordo com as concepções, modos e relações de trabalho de cada época, também mudavam os temas e focos de atuação na área. Assim, na perspectiva Industrial, iniciada ainda no século XIX, os psicólogos se ocupavam mais com os processos de recrutamento e seleção, dando lugar no século XX à concepção Organizacional, que trabalhava principalmente com as questões da produtividade e eficiência, até chegar à Psicologia Organizacional e do Trabalho no XXI, que passou a contemplar estudos sobre as dinâmicas avaliativas, de seleção, motivação, satisfação, planos de carreira, desenvolvimento e gestão de equipes, como também investigar saúde-adoecimento-sofrimento no ambiente laboral, segurança, absenteísmo, aposentadoria, diversidade, inclusão organizacional, desemprego, assédio, juventude, novos modelos organizacionais, trabalho informal, economia solidária, entre outros (Campos et al., 2011; Ribeiro, 2014).

No cenário brasileiro, os processos de industrialização se deram de forma tardia em comparação com o movimento mundial, entre outros motivos, pela prevalência ainda no século XIX de sistemas produtivos e relações laborais fundamentadas no trabalho escravo, o que repercutiu no surgimento da Psicologia do Trabalho no país, que se deu já no início do século XX, incorporando os paradigmas da Psicologia Industrial que vigoravam nas indústrias americanas e europeias desde o século anterior. A fase organizacional ocorreu a partir do governo de Vargas, perpassou pela conquista das leis trabalhistas (CLT) e ganhou maior destaque durante o período do milagre econômico no governo de Juscelino Kubitschek. Somente nos movimentos pós-ditaduras, na década de 1980, a partir de muitas críticas aos modelos de intervenção adotados pela prática psicológica organizacional, inicia-se discussões sobre mudanças de perspectivas nas formas de atuação do profissional da área, de forma a considerar a questão da saúde do trabalhador, se consolidando enquanto POT, nos anos 2000 a partir da formação de entidades (a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho- SBPOT) e eventos sobre área (Zanelli et al., 2014).

Segundo Bendassolli et al. (2010), a POT ainda se divide entre três núcleos temáticos através dos quais pode se desenvolver a prática na área. O primeiro diz respeito ao cerne comportamental que se fundamenta nos paradigmas behaviorista e sociocognitivistas. Atua a partir de pesquisas-ações experimentais, *survey* e correlacionais, embasadas em processos de medição, com instrumentos padronizados e o controle de variáveis, aplicados às questões gerenciais e diagnósticas, envolvendo temas como equipes, clima e comprometimento organizacional, motivação, entre outros.

O segundo se refere aos processos de subjetivação em interconexão com o trabalho, na qual o fazer do psicólogo deve questionar as incongruências entre os modelos de produção e precarização laboral e ações voltadas para satisfação e motivação do trabalhador, assim como compreender o trabalho para além dos espaços das organizações formais, focando na

elaboração de políticas públicas para o mundo do trabalho, que abranjam os processos de subjetivação dos sujeitos e os reflexos de fatores como desemprego, informalidade, novos arranjos produtivos e de relações laborais sobre ele. Além disso, compreende proporcionar meios de melhoria das realidades laborais para os trabalhadores e grupos, utilizando-se de uma abordagem mais qualitativa e ferramentas metodológicas como entrevista, análise de discursos e histórias de vida (Bendassolli et al., 2010).

O terceiro eixo é o clínico, do qual emerge as Clínicas de Trabalho, que por sua vez, abrange mais quatro áreas, a ergologia, a psicodinâmica do trabalho, a psicossociologia e a clínica da atividade. Nesse âmbito, a Psicologia segue se ocupando da relação subjetivação e labor, mas acrescenta um caráter reacionário frente aos efeitos dos desafios do mundo capitalista do trabalho à saúde mental dos trabalhadores. Assim, expande a aplicação de teorias, métodos e técnicas analítico-dedutivas usualmente utilizados no processo clínico individual para a função de apreensão e alteração das realidades que permeiam a relação indivíduo-trabalho, no sentido de instrumentalizar os trabalhadores no enfrentamento de vivências de aflições, fragilidades e subjugações. Possibilita, ainda, uma diferenciação nas práticas investigativas-interventivas das questões laborais ao se sobressair espaços não formais de atuação (Bendassolli et al., 2010).

A atuação do psicólogo no cenário laboral atual requer, também, um reconhecimento das concepções e relações laborais bem como das questões sindicais e convenções de trabalho que se delineiam na sociedade e organizações. De maneira que, o profissional dessa área precisa interagir com os sindicatos dos trabalhadores, entidades empresariais, setores estatais e privados. Além daquelas atividades tradicionalmente exercidas, a prática psicológica deve incluir, ainda: facilitar o desenvolvimento de espaços de acolhimento das necessidades e expectativas dos trabalhadores; investigar e produzir conhecimentos acerca das dialéticas entre sujeito e trabalho, saúde-adoecimento e atividade laboral, envolvimento dos trabalhadores com

os movimentos sociais e evolução das questões reclamadas; colaborar no âmbito do reconhecimento de talentos dos trabalhadores; contribuir com o aprimoramento de habilidades para participações de discussões em convenções de trabalho, entre outros (Borges & Álvaro, 2013).

No que se refere às atividades de pesquisa e de produção acadêmica, a Psicologia do Trabalho, de acordo com Borges-Andrade e Zanelli (2014, p. 589), “estuda fenômenos como comportamentos, relações entre pessoas e grupos, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos, tal como outras subáreas da Psicologia”, mas direcionando seus estudos às questões dinâmicas das organizações e sujeito-trabalho. Para tanto, a POT pode utilizar tanto de perspectivas metodológicas quantitativas, qualitativas e mistas de multinível, ou seja, que considerem a relação entre antecedentes/consequentes nos níveis micro (indivíduos), meso (equipes) e macro (organizações e sociedade). Dessa maneira, estudos relacionados ao rendimento nas organizações, tendem a adotar microteorias para investigar elementos específicos do objeto estudado, se aproximando mais dos métodos quantitativos e experimentais, enquanto investigações que buscam verificar aspectos mais gerais e inter-relacionais dos atores e contextos laborais, têm-se, comumente, enveredado por abordagens qualitativas e descritivas, sem atribuições de causalidade.

Segundo Gondim et. al. (2018), no cenário nacional, a literatura, produção científica e formação em POT vem em processo de evolução, se emancipando parcialmente da área administrativa, através do surgimento de associações, revistas e periódicos especializados do campo. Mais especificamente no cerne das temáticas pesquisadas e métodos, esses tem sido discutidos de forma mais balanceada, com a expansão de algumas investigações que privilegiam a ótica de multinível, que segundo Abbad et al. (2014), até meados de 2014, ainda eram práticas incipientes na produção científica, que se concentravam na época mais no nível



micro, utilizando-se de instrumental com enfoque exclusivamente na apreciação e compreensão dos indivíduos.

Assim, mais recentemente, segundo Gondim et al. (2018) quanto aos fenômenos estudados se encontram revisões bibliográficas e investigações-intervenções sobre: condições laborais de trabalho numa perspectiva crítica, pautadas em teorias das clínicas do trabalho, ergonomia e psicossociologia; estudos a partir da centralidade do trabalho sobre vínculos, equipes, liderança, cultura organizacional, carreiras; bem como processos diagnósticos e propostas de ação voltados para gestão, treinamento e desempenho. No que se refere aos percursos metodológicos, os autores anteriormente mencionados colocam que as publicações, por eles levantadas, que focam em constructos do paradigma comportamental da POT, concentram-se em estudos de caráter correlacional e validação psicométrica, enquanto que outros com ênfase no viés dos recursos humanos, divulgados em revistas da área da Administração, utilizam-se de modelos descritivos e qualitativos, registrando-se, ainda, poucas pesquisas que envolvam recrutamento, seleção e investigações do tipo longitudinal.

Em face do apanhado teórico desenvolvido neste capítulo e da compreensão que mudanças nos fatores políticos, históricos, sociais e econômicos interferem nas formações identitárias das pessoas, nas concepções, nas condições e nas relações de trabalho, bem como considerando os novos enfoques metodológicos de atuação/pesquisa da POT, o presente estudo se propõe a investigar sobre a repercussão no mundo do trabalho da emergência sanitária da COVID-19, uma vez que a mesma trouxe alterações nas rotinas diárias e de trabalho mundialmente, e até mesmo contribuiu para o agravamento da crise socioeconômica em muitas nações, recortando-se, no caso desta pesquisa, a atuação das equipes, o comprometimento, a satisfação na educação pública no contexto pandêmico. Dessa forma, no capítulo a seguir, discutiremos os pressupostos teóricos-metodológicos e principais estudos sobre grupos e equipes de trabalho.

## **2.2 Equipes de trabalho**

### ***2.2.1 Grupos e equipes de trabalho: perspectivas teóricas-epistemológicas***

A formação ontológica e cultural dos seres humanos se dá a partir das interações com outros sujeitos, sendo, portanto, seu desenvolvimento atrelado aos processos de socialização e à necessidade desses de integração com grupos sociais, de forma que as dinâmicas grupais são presentes desde o nascimento e os acompanham nos diversos espaços pelos quais circulam no decorrer da vida. Os processos grupais incluem fatores como: coesão, cooperação, liderança, status, normas e papéis sociais (Alexandre, 2002).

A coesão diz respeito às motivações que levam os sujeitos a fazerem e seguirem como integrante de um determinado grupo; a cooperação se refere a união de esforços de uma coletividade para alcançar uma meta; a liderança pode ser autoritária, caracterizada por práticas centralizadoras e coercitivas por parte de quem ocupa a posição de líder, democrática com a participação coletiva na tomada de decisões, na qual o gestor ocupa um papel mediador e facilitador desse processo, ou ainda permissiva, na qual há um excesso de liberdade e ausência de posturas de gerenciamento assertivas por parte do responsável pelo grupo; o status é definido pelo nível de reconhecimento pessoal e social experienciado pelos sujeitos enquanto membros de um agrupamento; as normas são os valores e atitudes que os componentes devem apresentar para pertencer ao grupo; os papéis sociais se relacionam às funções e posições atribuídas aos participantes de um grupo (Alexandre, 2002).

Outro fenômeno presente nos grupos e equipes se refere a perda de processos, que segundo Spector (2012), diz respeito ao tempo e energia despendidos pelos membros de um agrupamento em busca de resolver questões extras as metas organizacionais estabelecidas e que podem afetar o desempenho dessas equipes. Dentre as principais motivações para esse desvio das atividades laborais se destaca: controle do cumprimento das regras; atribuições de

manutenção e solução de problemas entre os integrantes; bem como envolvimento com momentos de descontração e interação social (intervalos para alimentação, diálogos de natureza informal). Esse fenômeno pode explicar as dificuldades que algumas equipes podem encontrar em atingir os resultados satisfatórios, uma vez que há desperdício de tempo e esforços no sentido de resolver conflitos e outros desafios não relacionados ao trabalho. Entretanto, quando essas perdas de processos são relacionadas a momentos que colaboram com a integração, fortalecimento de vínculos e bem-estar dos grupos, se tornam desejáveis e necessários para obtenção de uma melhor *performance*.

Os grupos e suas particularidades têm sido objeto de estudo, primordialmente, das áreas da Psicologia Social, Sociologia, entre outros, investigando aspectos que interferem nos desenvolvimentos das interações sociais, dos papéis, da comunicação, da coesão e dos conflitos nos grupos (McGrath et al., 2000). Estudos sobre esse constructo, entretanto, datam dentre os anos 1927 e 1933, quando Mayo, a partir da “experiência de *Hawthorne*”, verificou que aspectos psicoemocionais e as relações intergrupais influenciam na produtividade e comportamento dos sujeitos nas organizações, culminando com o surgimento da Escola das Relações Humanas (Puente-Palácios & Albuquerque, 2014).

Outra pesquisa de grande mobilização no meio científico foi desenvolvida por Kurt Lewin que se concentrou nas dinâmicas relacionais nos grupos, mais especificamente quanto à coesão grupal como elemento fundamental para a formação e sobrevivência dos grupos, sendo esses conceitos importados para outros campos do saber, por exemplo, os estudos que incluem e se ocupam do universo do mundo do trabalho, o que passou a influenciar as produções científicas sobre equipes e coesão, posteriormente (Dion, 2000).

Com a chegada da Era da Informação, da globalização e das exigências do mercado para que as organizações se mantenham competitivas, as mudanças têm ocorrido de forma rápida, exigindo novos perfis de profissionais e práticas de gestão que tragam soluções

eficientes, bem como atraíam, valorizem e mantenham as pessoas. Nesse cenário, no século XXI, desponta a importância das equipes de trabalho como estratégia para lidar com essas demandas organizacionais emergentes e alcançar melhores resultados nos processos de trabalho (Franco & Santos, 2010).

Embora o trabalho em equipe venha sendo muito comumente adotado para atingir metas organizacionais, nem sempre um agrupamento de profissionais atende aos critérios para ser considerado uma equipe, fazendo-se necessário, portanto, diferenciar equipes de grupos. Os grupos e seus processos, de acordo com Baró (1989), podem ser concebidos como resultantes das interações desenvolvidas historicamente e socialmente entre os sujeitos, que refletem desejos e demandas individuais ou grupais num dado contexto.

Martins (2003), ao tratar da análise dos processos grupais na obra de Baró, enfatiza que é necessário considerar a dialeticidade/dualidade presentes nos grupos, no que tange também às relações entre comportamentos colaborativos e competitivos, demanda e acessibilidade a bens. Dessa maneira, os grupos podem ser compreendidos a partir de alguns aspectos - a identidade grupal, que se refere às regras e aos papéis que definem quem faz parte do grupo, ao reconhecimento dessa pertença e às interações com outros grupos; as relações de poder, que se caracterizam pelos recursos materiais e sociais que facilitam ao agrupamento atingir objetivos; e por fim, as produções do grupo, que são as tarefas desempenhadas coletivamente, que refletem as repercussões sociais desse grupo sobre outros e o meio, como também o alcance das metas em consonância com os interesses individuais ou grupais dos seus membros.

A partir de uma perspectiva mais organizacional e relacionada ao trabalho, Spector (2012) descreve os grupos como associações de pessoas que se relacionam e têm objetivos em comum, enquanto que as equipes se constituem uma forma mais complexa e especializada de grupo, de maneira que seus componentes possuem funções definidas, que embora distintas, são complementares e integradas para o alcance de metas compartilhadas pelos seus componentes.

Moscovici (2001), por sua vez, conceitua equipes como um grupo que tem membros com competências complementares e busca a partir de uma atuação compartilhada, baseada na confiança e em processos comunicativos abertos a discordâncias e trocas de ideias para atingir suas metas, se mantendo, para tanto, em constante autoavaliação para identificação e resolução de problemas. Ainda sobre a definição de equipes, alguns autores adotam a perspectiva de que essas se constituem como pequenos grupos incluídos dentro de macros sistemas organizacionais, que atuam de forma interdependente e coesa para atingir os objetivos das instituições de trabalho, de maneira que seu desempenho repercute de forma relevante nos resultados da organização. Dessa maneira, devem possuir no mínimo três ou mais componentes, apresentar metas laborais em comum, responsabilidade pelas atividades de forma coletiva, maior nível de interdependência nas relações, bem como serem conhecidas por outros e se reconhecerem enquanto uma equipe (Hackman, 1987; Guzzo & Dickson, 1996; Katzenbach & Smith, 2001).

Ao adotar como elementos que caracterizam o trabalho em equipe, a coesão e a interdependência, faz-se mister compreender o que significam e como se integram no desenvolvimento dos grupos. A coesão pode ser definida como o nível de atração e interesse de continuar convivendo em um grupo. Equipes coesas tendem a exercerem maior influência no controle e seguimento de regras (Robbins et al., 2010; Spector, 2012). Greer (2012) assinala que a literatura aponta uma forte relação entre essa variável e a *performance* laboral, de forma que quanto mais integrado o grupo, melhor será o desempenho e produtividade do trabalhador.

Segundo Robbins et al (2010), a coesão grupal pode ocorrer devido à alta frequência de convivência entre os sujeitos participantes de uma equipe, por apresentar menor quantidade de integrantes contribuindo para uma melhor comunicação ou ainda por situações adversas que ocorrem fora do grupo e colocam em risco os seus membros, levando-os a se integrarem mais para enfrentar essa realidade. Segundo o autor, as produções científicas apontam que a coesão

tem relação também com as regras e exigências quanto à performance das equipes, de forma que agrupamentos que têm normas institucionais mais elevadas, no que se refere a serem mais cooperativos e eficientes na execução das suas atividades laborais, serão mais coesos e produtivos que aquelas cujos níveis de exigência quanto aos resultados sejam menores.

Segundo Venturella et al. (2011), alguns fatores influenciam no desenvolvimento de uma equipe coesa, de maneira que grupos com poucos integrantes tendem a ser mais eficientes que os maiores, já que isso gera melhores condições de integração e reconhecimento das potencialidades dos participantes. Práticas de autoavaliação das atividades desempenhadas coletivamente também favorecem a coesão grupal, ao passo que proporcionam novas aprendizagens, reestruturação de estratégias e fortalecimento dos vínculos. Outro aspecto relevante seria o uso de bonificações e reconhecimento a nível grupal em detrimento de compensações individualizadas.

A equipe tem mais chance de ser coesa, ainda, quando for composta por membros com perfis psicológicos, formações, competências e saberes plurais de forma que proporcione o incremento da criatividade, das habilidades interpessoais e uma melhor convivência. A ausência dessas medidas pode gerar situações conflituosas e rupturas nos processos grupais, de forma a interferir no desempenho e resultados (Venturella et al., 2011).

Barbosa e Puente-Palacios (2018), em pesquisa quantitativa, desenvolvida junto a 177 trabalhadores membros das equipes de Saúde da Família (eSF), da Secretaria da Saúde do Governo do Distrito Federal, verificaram que há uma correlação entre coesão e efetividade nas equipes no que se refere aos aspectos da performance e satisfação, de maneira que quanto maior a coesão e mais positivas forem as relações intergrupais, registram-se reações mais satisfatórias quanto aos resultados atingidos pela equipe, o que influencia também no desempenho. Outro dado revelado pela pesquisa se refere ao fato que a interligação entre coesão e desempenho é influenciada pelo grau de comprometimento com o trabalho dos profissionais das equipes.

Estudos prévios já apontavam essa conexão entre satisfação, comprometimento, desempenho e a efetividade em equipes de trabalhos, relacionando-os, também, com a interdependência. Quanto a esse último conceito, destaca-se pesquisa realizada, a partir de um método quantitativo, com 333 funcionários membros de equipes de uma empresa farmacêutica, no Distrito Federal, em 2011, que tinha por objetivo analisar os reflexos da interdependência das atividades e dos resultados em relação a satisfação e ao comprometimento dos integrantes das equipes. Nessa investigação se observou que 15% da satisfação e do comprometimento dos componentes das equipes é advindo da interdependência, concluindo-se que, quanto maior e mais positiva for a percepção da subordinação entre tarefas e resultados, bem como melhores as compensações quanto ao trabalho desempenhado pelos integrantes da equipe, melhores serão os indicadores de satisfação e de comprometimento (Puente-Palacios et al., 2011)

Sobre a interdependência, estudiosos apontam que essa se caracteriza por processos nos quais o trabalho de um integrante se correlaciona e depende da colaboração dos demais participantes da equipe para que os resultados sejam alcançados de forma eficiente e efetiva. Para tanto os trabalhadores inseridos no contexto grupal distribuem e regulam seus processos e níveis de subordinação entre as suas atividades, segundo as exigências demandadas para se atingir os objetivos e em consonância com seus próprios interesses (Wageman & Baker, 1997; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; N. Silva, 2009).

A interdependência pode ser ainda classificada tanto em relação às tarefas como quanto aos resultados, influenciando a partir de uma atuação interconectada entre essas duas facetas, o desempenho, bem como a efetividade das equipes. A interdependência das tarefas se condiciona ao fato de que, para o cumprimento das atividades e das metas laborais, há a necessidade de integração dos esforços de todos os participantes, enquanto, quanto aos resultados, se refere aos efeitos positivos ou negativos da atuação em equipe sobre o

desempenho de cada componente do grupo, como também às recompensas alcançadas coletivamente (Guzzo & Shea, 1992).

Sobre as interdependências de tarefas e resultados, uma pesquisa quantitativa desenvolvida junto às equipes de trabalho, incluindo docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal da Paraíba, realizada em 2016, por exemplo, demonstrou, a partir de 325 respostas coletadas, que a interdependência de tarefas, nesse contexto de atuação, exercia influência neutra no que se refere aos efeitos da dependência dos membros das equipes para concretização das atividades, enquanto que a interdependência de resultados (1,87), despontou como fator positivo para os profissionais da instituição, de modo que a subordinação ao desempenho de outros para o alcance dos objetivos é percebida de forma favorável pelos componentes do grupo, já que possibilita que esses obtenham o cumprimento das metas e compensações(sociais) de forma mais célere através da atuação intergrupala (T. Oliveira, 2018).

Além de coesão e interdependência, as equipes de trabalho também devem apresentar produtividade, satisfação e sobrevivência para serem consideradas efetivas. No que tange à produtividade, esta estaria relacionada à capacidade das equipes de desempenhar, numericamente e valorativamente, resultados em consonância ou que vão além das metas propostas, levando a uma repercussão positiva juntos aos públicos de dentro e fora da organização. Já no que se refere à satisfação, esta é associada à necessidade de que os componentes da equipe tenham também seus interesses individuais atendidos, a fim de evitar problemas nas relações dentro do grupo. A sobrevivência, por sua vez, diz respeito às condições necessárias para continuidade da existência, *status* e efetividade de uma equipe, de forma que as relações interpessoais, comportamentos não assíduos ou de rotatividade podem afetar o desempenho, os resultados laborais e até mesmo a manutenção do grupo (Nadler et al., 1979).

As equipes podem ser abordadas e tipificadas a partir de diversas dimensões. Quanto à perspectiva da durabilidade, Parker (1995) discrimina que há equipes permanentes, cuja



existência perdura sem um prazo definido, e equipes temporárias, nas quais o seu funcionamento e continuidade são condicionados ao tempo necessário para o cumprimento de uma meta. Outras classificações atribuídas às equipes são relacionadas a sua funcionalidade, podendo ser: funcionais, quando atuam a partir de normas e funções delimitadas que regulam as relações de poder, práticas de gestão, liderança e participação nas decisões entre um superior e seus colaboradores; multifuncionais ou multiprofissionais, que envolvem trabalhadores de diferentes setores organizacionais, de várias áreas do saber, com diversidade de competências e talentos que trabalham de forma integrada para atender as demandas institucionais; ou ainda, autogerenciáveis quando os profissionais componentes do grupo tem autonomia sobre o desenvolvimento dos próprios processos laborais, gerenciando desde as práticas e a planificação de tarefas que executam até o incremento das estratégias e resolução de problemas.

As equipes podem ser distinguidas também quanto às motivações para a sua criação, desenvolvendo-se: por interesses compartilhados em torno de um objetivo a ser alcançado (equipes de interesse); pela existência de afinidades e atributos semelhantes entre seus integrantes (equipes de amizade); por indicação do líder - gestor (equipes de comando); e com fins de realizar um tipo especializado de atividade (equipes de tarefas) (Robbins, 2005).

Os grupos ou equipes de trabalho podem ser diferenciados, ainda, pela sua *performance* - o grupo de trabalho é aquele no qual os participantes não possuem características ou intenção de desenvolver sua atuação com foco em se tornar uma equipe, de forma que realizam trocas de experiências, mas a responsabilidade pelo alcance das metas não é compartilhada; pseudo-equipe se refere a um grupo em que há atividades em comum, mas a *performance* não contempla esforço coletivo; equipe potencial seria aquela que deseja desenvolver um trabalho integrado com melhor desempenho, mas que ainda carece de maior clareza quanto às metas, resultados e a questão do comprometimento grupal; a equipe real é um grupo menor que compreende pessoas com objetivos compartilhados, que apresentam competências que se

completam e se co-responsabilizam pelos resultados grupais; por fim, tem-se a equipe de alta performance, que se caracteriza como uma espécie de equipe real mais sofisticada, que apresentam desempenho e resultados superiores à média, com altos níveis de comprometimento com o trabalho e a evolução do próprio grupo (Katzenbach & Smith, 1994).

O trabalho em equipe pode apresentar algumas falácias ao ser considerado uma estratégia de atuação superior a individual, ou ainda, mais agradável e exitosa diante de uma maior integração dos seus membros, uma vez que os resultados efetivos de uma equipe dependem do fato de que a meta almejada realmente exija competências multiprofissionais para seu alcance. O contentamento com o trabalho em equipe depende das visões positivas ou negativas dos trabalhadores sobre esse tipo de desempenho laboral, assim como a maior inter-relação entre os membros será positiva se associada com políticas organizacionais que valorizem altas performances laborais (Puente-Palacios & Albuquerque, 2014).

Nessa perspectiva, por meio de uma pesquisa junto aos funcionários públicos de equipes laborais de instituições educacionais de nível superior, públicas e privadas, do Rio de Janeiro, foi possível apontar que as representações sociais destes funcionários quanto ao trabalho em equipe, reflete uma percepção positiva desse tipo de estratégia de trabalho, associando-o, no núcleo central, à “união, cooperação e respeito”, associando-os aos componentes periféricos com “objetivo comum”, bem como “compreensão, colaboração, paciência, resultado e amizade”, sendo mencionadas também expressões como “comunicação, companheirismo, parceria, organização, esperança, participação e comprometimento” (Santos et al., 2014).

Os processos de trabalho das equipes, envolvem, ainda, fatores anteriores, correlacionados e consequentes, trazendo as condições laborais como um aspecto relevante nos processos de trabalho em grupos e que, além disso, influenciam na vinculação com o fazer e a organização. Assim, os atributos pessoais dos trabalhadores e as condições laborais (anteriores)

influenciam a satisfação no trabalho; que por sua vez, refletem no envolvimento e comprometimento com a atividade e organização (correlacionados); o que resulta em menor absenteísmo, afastamentos e desligamentos nas organizações; melhor rendimento e performance das equipes (consequentes); sendo portanto, capaz de contribuir para a manutenção dos trabalhadores e para o êxito nas metas organizacionais (Santos & Mourão, 2011).

No que se refere às questões metodológicas que norteiam os estudos sobre a mensuração de fatores que caracterizam as equipes, alguns estudiosos apontam a necessidade de as investigações priorizarem os conteúdos que traduzem visões que são compartilhadas entre os integrantes do grupo, sendo indicado, para isto, dois métodos de apreensão e análise de dados. O primeiro, se aproxima dos delineamentos quantitativos de pesquisa e referem-se ao uso de instrumentos aplicáveis individualmente (como questionários, inventários, testes psicométricos), que em seguida teriam as informações agrupadas a partir de um escore e discutidas estatisticamente. O outro procedimento seria o levantamento de respostas consensuais sobre um mesmo roteiro de pesquisa entre membros das equipes através de encontros, que se assemelham à técnica de grupo focal, com o agrupamento pesquisado (Puede-Palacios & Borba, 2009).

Em contrapartida a essa realidade, outros modelos teóricos metodológicos se utilizam da abordagem psicossocial dos fenômenos, que permite desenvolver análises de base mais qualitativas ou multi-métodos para avaliar as particularidades de temas relacionados ao mundo do trabalho, como equipes de trabalho, a partir de uma perspectiva crítica e emancipadora em relação às condições de trabalho que permeiam esses constructos, como já afirmado anteriormente no capítulo I (Bendassolli et al., 2010; Lhuilier, 2014; Pinto et al., 2015).

No presente estudo adotaremos os pressupostos teórico-epistemológicos sobre equipes de trabalho apresentados por Puede-Palacios e Borges-Andrade (2005), bem como Puede-

Palacios & Albuquerque (2014) através de uma perspectiva psicossociológica da temática, considerando as condições de trabalho e outras nuances que impactam a efetividade e vínculos organizacionais desses grupos de trabalhadores. Nesse ensejo, discutiremos a seguir a relação entre as condições laborais e seus efeitos nas equipes.

### ***2.2.2 Equipes de trabalho e as condições laborais nas organizações***

Borges et al. (2013) apontam que as condições de trabalho, caso sejam favoráveis ou desfavoráveis, podem, respectivamente, levar à promoção de saúde e bem-estar ou a processos de sofrimento para os trabalhadores, afetando-os no exercício de suas funções. Portanto, estudar a atuação das equipes de trabalho envolve também compreender que condições de trabalho adversas podem impactar nos processos relacionais, de satisfação e de desenvolvimento das atividades laborais dessas. Desde o final do século XX, com a informatização e automação dos processos laborais, a crise capitalista do emprego e o surgimento de novas formas de gestão organizacional, que provocaram alterações nas relações e precarização nos modos de trabalho tem se observado uma maior ênfase em estudos sobre as condições de trabalho (Blanch, 2003).

As condições de trabalho incluem, além dos aspectos físicos e materiais relacionados ao ambiente de trabalho (ruídos, temperatura, iluminação, sobrecarga de trabalho, ergonomia dos equipamentos, segurança, recursos materiais e suporte organizacional para execução do trabalho, modos de produção), questões psicossociais relacionadas à laboração (relações interpessoais positivas, clima organizacional favorável, visibilidade social, sustento, realização pessoal e outros). Outros aspectos também devem ser considerados como parte desse conceito tais como: questões políticas e econômicas que afetam as realidades de atuação nas organizações, como leis trabalhistas, a disponibilidade e a qualidade das possibilidades de acesso ao mercado de trabalho, taxas de desemprego e trabalho informal, os modos de seleção,

processos de trabalho, gestão e bonificação realizados nas organizações, como também os reflexos das vivências laborais no bem-estar e na vida dos trabalhadores (Prieto, 1994).

Ao se analisar de forma crítica e contextualizada as condições laborais na atualidade, em contraste com o teorizado a respeito dos atributos das equipes, percebe-se que enquanto se demanda do trabalhador habilidades e ações voltadas para uma atuação cooperativa e coletiva, observa-se práticas gerenciais que não incentiva um trabalho em equipe. Sobre essa realidade, Weber e Grisci (2010) analisam que medidas como a aplicação de avaliações de desempenho, compensações salariais e sociais de forma personalizada, geram clima de competitividade, individualismo e pouca confiança entre os membros dos grupos, o que faz com que a postura colaborativa dos funcionários, resulte muito mais de preocupações com possíveis sanções e a perda do emprego, do que em relação ao comprometimento com o trabalho em grupo. Além disso, a precarização das condições contratuais, e o avanço da informalidade e terceirização de serviços, trouxe instabilidade quanto a permanência nos empregos, acarretando alta rotatividade e empobrecimentos dos vínculos no ambiente de trabalho.

Ainda sobre essa conjuntura, um estudo realizado por Mota (2019) na abordagem psicossociológica, utilizando de métodos mistos, através de aplicação de instrumentos estatísticos com 452 profissionais das equipes de saúde de instituições públicas de cidades de Minas Gerais(MG), bem como, posteriormente, realização de entrevistas com 14 desses trabalhadores, revelou que alguns fatores específicos relacionados às condições laborais interfere na medida e percepção de potência das equipes, no que tange ao desempenho e efetividade. Os aspectos que incidem mais fortemente sobre os processos de trabalho dos grupos pesquisados foram os riscos psicobiológicos (exposição a contaminação, longas jornadas de trabalho, sobrecarga psicológica), a percepção quanto a autonomia e controle sobre o desenvolvimento das atividades laborais, que no contexto pesquisado apresenta diversas limitações. Outro elemento verificado que interfere na laboração grupal foi a existência de

contradições entre o exigido em protocolos de atuação e os meios disponibilizados pelas instituições para a concretização dessas ações.

Por fim, a pesquisa identificou práticas violentas nas interações intergrupais e com usuários, resultantes de vários estressores do ambiente e ligadas às demandas características do atendimento na esfera pública de atuação, que interferem nas relações internas da instituição e levam o público atendido, muitas vezes, a responsabilizar os profissionais pelas dificuldades e inoperâncias enfrentadas no sistema público de saúde (Mota, 2019).

Diante dessa conjuntura, cabe ainda reconhecer que a estrutura organizacional e os modelos de gestão, sejam eles públicos ou privados, na qual se inserem as organizações, influencia na própria formação e processos de trabalho das equipes. Sobre essa questão, Bohn (2014) esclarece que no âmbito das instituições públicas o desenvolvimento de equipes pode ser desafiador e ir de encontro ao que a literatura aponta como necessário para um modelo funcional de alta *performance*, isso porque as organizações públicas são regidas por uma legislação e formatos de ingresso, de gestão, hierarquias, formas de funcionamento e sistemas de bonificações próprios.

Dessa maneira, como o trabalhador nessa esfera de atuação, geralmente se insere no espaço laboral através de concurso público, processo seletivo ou função comissionada, a definição dos membros das equipes e até mesmo de quem ocupa cargos de chefias não se dá considerando as habilidades e competências necessárias, entre outros aspectos, para a formação adequada de uma equipe e exercício do papel de gestão. Essa forma de estabelecimento das equipes implica, ainda, na interdependência, coesão, senso de responsabilidade e compartilhamento dos objetivos, visto que nem sempre os trabalhadores alocados num mesmo setor apresentam interesses em comuns, atributos necessários ou desejo de atuar em contexto grupal, distanciando-se dos requisitos para se ter uma equipe de alto nível (Bohn, 2014).

Ainda, segundo a autora, há outras particularidades do universo público de trabalho que entram em conflito com uma atuação efetiva em equipe, se referem às percepções quanto ao próprio fazer e ao local de atuação, de forma que, em alguns casos, os trabalhadores desempenham tarefas ou ocupam cargos com os quais não se identificam, em instituições situadas em localidades distintas das que se encontram seus grupos sociais de referência (famílias, amigos), apresentando, muitas vezes, crenças sobre sua permanência nesses ambientes como algo temporário, o que pode afetar o desenvolvimento de laços e o comprometimento com a missão dos grupos que integra.

A administração pública e a privada se diferenciam, ainda, no âmbito das compensações, que de acordo com o assinalado previamente, também se constitui um aspecto que infere na satisfação, comprometimento, desempenho e interdependência das equipes. Então, enquanto que na empresa privada geralmente as bonificações são de natureza financeira, promoções e métodos mais econômicos de reconhecimento, no modelo estatal se observa que as retribuições são de cunho social, à medida que a própria finalidade desse setor é a oferta de atividades que são essenciais à população, contribuindo, nesse ensejo, quando os trabalhadores estão engajados e compreendem como relevante o exercício dessas funções, para uma maior motivação nos grupos de trabalho (W. Rodrigues, 2009).

Estudos envolvendo ambientes organizacionais voltados para a Educação, mais acentuadamente no universo das escolas públicas, retratam contextos de trabalho que podem afetar a atuação dos trabalhadores e equipes atuantes neste cenário. Lessard et. al. (2010) em pesquisa quantitativa com trabalhadores da educação que atuam direta e indiretamente junto ao ensino em escolas primárias e secundárias canadenses, constataram que o desempenho destes é proporcionalmente equivalente à quantidade de trabalho, tendo, ainda, relação com as condições físicas laborais, bem como com as percepções da sociedade sobre o seu fazer e as relações interpessoais com alunos e outros profissionais do ambiente escolar. No contexto

brasileiro, as pesquisas não apontam resultados muito distantes da realidade canadense, de forma que os trabalhadores da educação frequentemente enfrentam dificuldades e desafios no seu fazer relacionados à organização do trabalho, o que pode impactar na sua produtividade e podem trazer adoecimento para os educadores (Santos & Monteiro, 2018).

No âmbito da educação pública municipal brasileira, destacam-se dificuldades relativas, principalmente, às condições de trabalho, que se agravam quando consideradas as desigualdades regionais socioeconômicas e educacionais, sendo que municípios brasileiros do Norte e Nordeste são os mais afetados. Nesse contexto, observa-se pressões sobre os trabalhadores da educação quanto aos resultados das avaliações de desempenho do sistema nacional educacional, além da culpabilização dos educadores pelos baixos índices escolares, sobrecarga do trabalho docente diante das novas funções sociais das escolas, problemas de infraestrutura que dificultam a execução das atividades laborais, além de questões relativas a baixos salários e ausência de reconhecimento profissional e valorização social, que muitas vezes culminam em processos de adoecimento, descontentamento com o trabalho, atrasos, ausências, afastamentos e desligamento dos ambientes de atuação (Silva & Souza, 2013).

Tal realidade, reflete a importância das equipes de trabalho nas escolas compostas por psicólogas(os), assistentes sociais, psicopedagogos, que atuem de forma a trabalhar as demandas psicossociais. Neste sentido, torna-se necessário discutir a atuação dessas equipes interdisciplinares que estão em processo de afirmação nos espaços educativos, a partir da lei nº 13.935 que torna obrigatória a participação das categorias profissionais da Psicologia e Serviço Social nas escolas, considerando como as adaptações impostas pela eclosão da pandemia da COVID 19 repercutiram nos processos de trabalho delas no cenário da educação, aspectos a serem explorados no capítulo a seguir.



## **2.3 Cenário da Educação Pública no Brasil: atuação das equipes multiprofissionais e os contextos de trabalho na pandemia da COVID 19**

### ***2.3.1 Educação Brasileira e a importância das equipes multiprofissionais nas escolas públicas***

A educação é constantemente associada como fator determinante para o sucesso, ou ainda ascensão social dos sujeitos. Brazoto (2020) aponta que, entretanto, a educação pública brasileira é hoje um dos setores que enfrenta grandes dificuldades gerenciais e estruturais, recebendo críticas por muitas vezes não atender de forma adequada às funções sociais e formativas que são de sua competência. Esses desafios que se fazem presentes nos processos educativos atuais remontam ao próprio desenvolvimento histórico-político do sistema educacional nacional, que foi marcado desde os primórdios por uma formação segmentada entre classes, sendo por muitos anos as atividades instrucionais delegadas as esferas religiosas e negligenciada pelo Estado.

A educação brasileira passou a existir ainda no período colonial por volta de 1549 com a chegada dos jesuítas no país. Tal educação era destinada aos índios, mestiços e à parcela mais pobre da população, assumindo o que o autor descreve como “ensino do ler e escrever”. Aqueles que pertenciam às famílias mais abastadas tinham preceptores na iniciação às “primeiras letras” e depois então ingressavam nas ordens religiosas (as escolas da época) para receber o que equivaleria ao ensino secundário e depois poderiam concluir os estudos na Europa. Entretanto, somente a partir da República Velha, período de ascensão da elite cafeeira e o início da industrialização do país, percebe-se, a partir da exigência de mão-de-obra mais escolarizada, a estruturação enfim de um sistema de ensino no Brasil, passando a educação a ser uma responsabilidade do Estado e famílias (Ghiraldelhi Jr., 2006).

Segundo Brazoto (2020), entre 1890 e 1931, no Brasil inicia a fundação das primeiras escolas estaduais de ensino primário; a partir de 1931 se observa avanços na formalização das instituições escolares nos níveis superior, secundário e primário, inaugurando-se as primeiras universidades com novas perspectivas formativas que subsidiaram debates, contribuindo com a criação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1964. Um grande marco para o sistema público de ensino se deu, ainda, com o advento da Constituição Federal de 1988, através do qual a educação passou a ser considerada uma responsabilidade do Estado, da família e da sociedade, bem como se regulamenta as instituições públicas e privadas de ensino, questões que influenciaram na criação da LDB de 1996.

O Sistema educacional brasileiro assim como toda a máquina pública sofreu processo de reformulação nos anos 1990, com a implantação da chamada Nova Gestão Pública(NGP), advindas de políticas neoliberais importadas de outros países que provocou mudanças nas concepções sobre os direitos e diretrizes do Estado, em busca da superação da burocratização e engessamentos dos serviços - tudo isto culminou em processos de descentralização, redução de despesas do governo e adoção nos órgãos públicos de modelos de gestão originários do setor privado como terceirização de serviços, gestão por metas e avaliações de desempenho, entre outros (D. Oliveira, 2015).

A NGP conhecida também como administração pública gerencial nasce como resposta aos fenômenos da globalização e democracia que exigem que os órgãos estatais foquem na maior eficiência dos serviços, participação democrática da população nas questões públicas, bem como em se manter competitivos e atualizados quanto às novas tecnologias. Tal movimento leva ao rompimento com modelos antigos de administração, como a patrimonial e burocrática, muito embora se encontrem instituições com resquícios dessas práticas administrativas no cenário do serviço público brasileiro (Bohn, 2014).

As referidas mudanças na gestão estatal se concretizaram através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, e passaram a sinalizar a adoção de medidas para privatização de alguns órgãos, migração da administração de serviços públicos para a esfera particular (mantendo o custeio financeiro do poder executivo), e ainda, os processos de terceirização de cargos e serviços, o que fez com que surgisse neste cenário, também abordagens das políticas públicas a partir de colaborações entre setores públicos e privados, com a Educação se enquadrando nesta nova conjuntura (Cóssio,2018).

Dessa maneira, no contexto educacional, segundo Cossio (2018), a reforma estatal resultou em uma maior concentração nos resultados alcançados, enfatizando aspectos relativos à eficiência, a partir do estabelecimento de metas educacionais, que se distanciam da função emancipatória do processo educacional democrático. Já que as metas seriam medidas por testes (provões, censos escolares e avaliações de rendimento) de produtividade dos atores envolvidos com a Educação, utilizando-se de índices numéricos, como indicadores da qualidade (D. Oliveira, 2015). Dessa maneira, a educação é tratada por uma ótica conteudista, individualizante e meritocrática.

Contraditoriamente a essa estrutura da educação pública, hodiernamente as instituições de ensino acumulam papéis, de forma que as atividades educativas enfrentam o duplo desafio de formar os estudantes quanto aos conteúdos escolares formais, mas também consideram a realidade social e psicológica destes, que muitas vezes, se refletem no processo ensino aprendizagem, e para quais gestores e professores nem sempre têm o preparo indicado para manejar. Tal realidade, segundo Bortolli e Volsi (2016), aponta para a importância de um trabalho multiprofissional em equipe nas instituições educativas, compreendendo o pedagogo, assistente social e psicólogo.

Em consonância com o reconhecimento dessas novas demandas sociais que se incorporam ao cotidiano dos espaços escolares, após anos de debates e tramitação nos órgãos

legislativos brasileiros, foi aprovada a lei nº 13.935, de 11 de dezembro de 2019 sobre as equipes multiprofissionais da educação, que estabelece que

**Art. 1º** As redes públicas de educação básica contarão com serviços de psicologia e de serviço social para atender às necessidades e prioridades definidas pelas políticas de educação, por meio de equipes multiprofissionais.

§ 1º As equipes multiprofissionais deverão desenvolver ações para a melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, com a participação da comunidade escolar, atuando na mediação das relações sociais e institucionais.

§ 2º O trabalho da equipe multiprofissional deverá considerar o projeto político-pedagógico das redes públicas de educação básica e dos seus estabelecimentos de ensino.

Craveiro (2019) esclarece que as equipes multiprofissionais no âmbito da educação desempenham a função de fomentar a acessibilidade e continuidade dos (as) estudantes junto aos espaços escolares, bem como auxiliar no que se refere às questões psicossociais que possam afetar o processo de ensino aprendizagem. Para tanto, além da cooperação entre todos os atores que compõem o cenário educacional, essas equipes necessitam apresentar habilidades de comunicação, exercer uma atuação reflexiva e crítica, ofertando estratégias viáveis e não excludentes frente às demandas. Nesse contexto, o reconhecimento dos papéis e possibilidades de atuação de cada profissional se tornam fundamentais para que o trabalho seja desenvolvido de forma eficiente.

Cada categoria ocupacional tem suas atribuições e contribuem com conhecimentos e técnicas de atuação específicas para o alcance dos objetivos formativos da escola. Assim, o (a) assistente social, dentre outras funções, pode atuar desenvolvendo avaliações socioeconômicas, análises dos contextos histórico-sociais da vida dos alunos, contribuindo para a compreensão das potencialidades e vulnerabilidades que impactam a formação e desempenho desses

estudantes. Além disso, pode auxiliar na democratização das decisões nos ambientes educacionais ao promover ações de integração entre educadores, discentes, famílias, gestores e comunidade (Amaro, 2018, citado por Craveiro, 2019).

A Psicologia Escolar Educacional(PEE), por sua vez, é um campo de atuação que se dá na área da educação, nas instituições formais ou informais, na qual o psicólogo auxilia quanto aos aspectos psicoemocionais do processo de ensino aprendizagem, colaborando para a compreensão e para a mudança do comportamento de educadores e educandos, trabalhando as relações interpessoais e processos intrapessoais, levando em consideração sempre as dimensões política, econômica, social e cultural (Conselho Federal de Psicologia - CFP, 1992). Dessa forma, a (o) psicóloga (o) atua subsidiando estratégias que trabalhem a queixa escolar enquanto resultante de diversas questões que envolvem o processo escolarização dos educandos, abrangendo todos as pessoas envolvidas nas interações familiares, em grupos sociais e escolares, bem como o aspecto histórico das situações (Tanamachi & Meira, 2003).

Sobre a atuação e importância das equipes multiprofissionais na educação pública, uma pesquisa qualitativa realizada em 2019, a partir de entrevistas com 05 (cinco) psicólogas e 07 (sete) assistentes sociais, sobre o processo de inserção de profissionais do Serviço Social, Psicologia e outras áreas nas escolas municipais de Foz do Iguaçu, entre os anos de 2006 a 2016, apontou que a presença desses profissionais proporcionou às escolas, ações que viabilizam o desenvolvimento de uma educação omnilateral. Isso porque essas equipes relataram trabalhar através de atividades (rodas de conversas, entre outras) que proporcionam maior integração e participação de toda a comunidade escolar em discussões sobre questões sociais pertinentes à realidade vivenciada na localidade. Além disso, também focaram em práticas críticas e emancipatórias para além do espaço escolar, e que não patologizavam ou culpabilizavam os estudantes e familiares pelas queixas escolares recebidas (Craveiro, 2019)

Ainda de acordo com a referida pesquisa, também é possível perceber que as equipes multiprofissionais enfrentam muitos desafios no seu fazer nos contextos educacionais brasileiros, já que se deparam com condições de trabalho precárias, sem salas, equipamentos e recursos apropriados para desenvolver atividades lúdicas, ou mesmo dificuldades de se transportar para outras localizações em casos de ações fora do espaço escolar. Além disso, as profissionais entrevistadas também sofreram resistência por parte de alguns colegas de trabalho que não compreendiam ou não reconheciam as competências e importância dessas equipes (Craveiro, 2019).

Apesar do crescente reconhecimento da necessidade dessas equipes, nem todas as escolas contam com todos os profissionais em seu quadro de funcionários, levando os docentes a acumular mais demandas. Somado a isso, Ribeiro et al (2016) descreve que as condições de atuação dos trabalhadores na educação pública comumente acentuam problemas de saúde mental repercutindo em dificuldades no desempenho bem como em licenças, devido a esses profissionais precisarem conviver com: a precarização institucional e a desvalorização; sobrecarga de trabalho, invadindo muitas vezes períodos de descanso; baixos salários; cobranças quanto à produtividade e execução de suas funções de forma cada vez mais acelerada e com alto grau de eficiência; clima de competitividade quanto à atuação e por títulos; dificuldades na convivência com a comunidade e a gestão, bem como lidar com a crescente violência nas comunidades que se manifesta também no ambiente escolar.

Uma pesquisa realizada em 2018 com 1.021 professores da rede pública de ensino do Paraná verificou, a partir da aplicação do teste Self-Report Questionnaire, como também dos inventários de ansiedade e depressão de Beck, que os profissionais da educação apresentam altos índices de doenças psiquiátricas, entre outros problemas de saúde. Dentre os resultados encontrados se observou que 75% da amostra apresentava transtornos psíquicos menores, 44% tinham depressão (25,06% no modo leve e 18,98%, na forma moderada ou grave) e 70% dos

participantes tinham sintomas de ansiedade. Esses problemas se mostravam mais presentes quando a profissional era do sexo feminino, tinha quantidade excessiva de alunos nas salas de aula, sobrecarga de trabalho, incluindo trabalhar em casa e atuava no nível fundamental (Tostes et al., 2018).

Esse contexto laboral da educação, assim como o de vários outros setores do mundo do trabalho passam por novas transformações com o surgimento e avanço da pandemia da COVID 19, no ano de 2020, trazendo novos desafios aos trabalhadores e equipes multiprofissionais da educação nacional.

### ***2.3.2 Educação pública brasileira no cenário da Pandemia da COVID 19: desafios e possibilidades de atuação das equipes multiprofissionais***

Com as exigências de distanciamento social trazidas pelo cenário pandêmico, os espaços escolares tiveram suas atividades presenciais suspensas e necessitaram fazer uma série de adaptações para se manterem atuantes, de forma que as instituições de ensino brasileiras foram autorizadas, a partir da Medida provisória nº 934, de 1º de abril de 2020 e pela nota de esclarecimento do Conselho Nacional de Educação (CNE) em 18 de março de 2020 a atuarem de forma remota nos níveis de ensino fundamental e médio, na Educação Profissional, de jovens e adultos e Educação Especial (Conselho Regional de Psicologia- CRP 15, 2020).

No Piauí, visando prevenir e diminuir a propagação da COVID 19, as aulas dos sistemas público e privado de ensino foram suspensas inicialmente por 15 dias pelo governo do Estado através do Decreto 18.884 de 16 de março de 2020 (Piauí, 2020). Esse decreto e suas medidas foram prorrogados diversas vezes e subsidiou as portarias da Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC) para manutenção da rede pública de ensino e dos seus funcionários atuando

de forma remota até o início do retorno gradual às atividades presenciais em meados de novembro de 2021.

De acordo com Joye et al. (2020), diante dessa nova conjuntura, muitos começaram a tratar o ensino remoto como uma nova modalidade de ensino ou até mesmo como sinônimo de Ensino a distância (EaD), de forma que cabe estabelecer uma diferenciação entre ambas as formas de atuação, que se constituem em práticas completamente distintas, inclusive, com a primeira não podendo ser considerada uma nova modalidade educacional. A EaD, segundo Moore e Kearsley (2010), pode ser descrita como um processo de ensino aprendizagem que se dá através de técnicas de educação/comunicação específicas e programadas para ambientes externos ao cenário presencial de sala de aula, que se utiliza das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) de maneira organizada e planejada para atingir os objetivos educacionais, sendo no Brasil amparada pela LDB de 1996 e o Decreto Lei n.º 9.057/2017.

O ensino remoto, por sua vez, foi apenas uma medida adotada de forma emergencial, caracterizada pela mera transposição das atividades de transmissão de conteúdos (aulas expositivas) antes ocorridas nos espaços físicos das escolas para os ambientes virtuais, sem contar com um planejamento adequado e a mesma estrutura organizacional do sistema EaD que possui profissionais com o devido preparo para ministrar conteúdos nas *interfaces online* de formas diversas e apresenta uma equipe especializada em produção de conteúdo, bem como gerenciamento das TDICs e Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) (Joye et al., 2020).

Esse caráter de urgência, sem condições para uma preparação prévia e adequada, constitui um dos principais desafios apontados nas pesquisas quanto à atuação dos profissionais da educação durante a pandemia. Sobre essa problemática, uma pesquisa de cunho qualitativo realizada junto a 11 (onze) docentes e 17 (dezesete) estudantes dos níveis fundamental e médio de instituições públicas estaduais e municipais de ensino de 4 cidades do Rio Grande do Norte



(Pendências, Macau, Alto do Rodrigues e Guamaré) aponta que a falta de acesso e dificuldade de manuseio dos recursos tecnológicos constituíram um dos principais problemas enfrentados pela educação durante o contexto pandêmico, seguido da desmotivação discente e a pouca participação dos pais na implementação dos novos modos de ensino aprendizagem (Miranda et al, 2020).

Ainda no que diz respeito às formas remotas de atuação, Zaidan e Galvão (2020) analisam criticamente o teletrabalho no cenário pandêmico, uma vez que esse se deu sem a oferta das condições de trabalho necessárias por parte do governo e empresários do ramo da educação, alterando as jornadas e o cotidiano do trabalhador e seus familiares, que teve seu ambiente doméstico invadido por questões laborais, e passou a ser responsável pelos custos, manutenção, aquisição de equipamentos e a própria instrução sobre o manuseio das ferramentas *online*, gerando maior precarização das condições laborais e risco de adoecimento.

A questão da sobrecarga no modo remoto de trabalho se torna evidente também ao se analisar alguns trechos de documentos que regulamentam essa forma de exercício laboral, nos quais se percebe que a mudança do espaço laboral para o ambiente doméstico e a consequente flexibilização das jornadas de trabalho, impõe ao trabalhador uma exigência de maior disponibilidade para atividades laborais, afastando-o da delimitação de cargas horárias previstas legalmente, como o que é observado no artigo 3º parágrafo 2º da Portaria da SEDUC-PI de número 110 de 20 de março de 2020, que determina que,

**Parágrafo 2º** Os servidores que estiverem em regime de teletrabalho (Home Office) devem evitar se ausentar de seus domicílios durante esse necessário período de isolamento, devendo ficar disponíveis para o trabalho através de telefone, computador com acesso à internet ou outras formas de acesso remoto disponíveis, podendo ser convocados para comparecer ao local de trabalho a qualquer tempo, no interesse da Administração Pública.

Sobre essa realidade, a literatura aponta que a adoção do regime de teletrabalho pode oferecer algumas vantagens ao trabalhador como poupar tempo e despesas com deslocamento, maior flexibilidade de horários e na situação da pandemia trouxe um meio de alguns serviços não essenciais se manterem atuantes, mas também traz alguns percalços, visto que gerenciar essa realidade requer ajustamento, que na emergência da COVID 19, o trabalhador não teve tempo hábil para desenvolver. Além disso, as condições laborais se alteraram, refletindo nas relações e redução das interações com os pares de trabalho, de maneira que modificou os processos de trabalho e resultados das equipes também (Castro et al., 2020).

Kirchner (2020) retrata que, em municípios de Santa Catarina (SC), o caráter inesperado da pandemia, trouxe o desafio de planejar o fazer educativo sem a convivência cotidiana típica do ambiente escolar que é muito importante aos processos de comunicação, integração e de aprendizagem, exigindo adaptações de todos, que em alguns casos enfrentaram dificuldades de acesso e manejo dos recursos tecnológicos. Diante disso, as equipes gestoras, tiveram que trocar vivências com outros espaços educacionais, como também realizar novas formas de articulação com a própria equipe, envolvendo os professores no planejamento das atividades e elaboração de materiais didáticos para alunos sem acesso ao método online, bem como no desenvolvimento de novas estratégias de ensino e trabalho com a equipe, através das TDICs. Para isto foi preciso reunir-se com alunos, famílias, coordenadores pedagógicos e demais profissionais, com a utilização do *Google Meet*, do *Google Classroom* e do *Whatsapp*.

Um relato de experiência de uma equipe multiprofissional da rede municipal de ensino do Estado de SC, formada por uma fonoaudióloga e duas psicólogas, aponta que num momento inicial do cenário pandêmico, a atuação multiprofissional focou no levantamento das condições de saúde mental e qualidade de vida das (os) docentes do sistema municipal de educação, buscando identificar as reações e estratégias de enfrentamento dessa categoria frente à nova realidade e assim subsidiar ações visando o acolhimento das demandas apresentadas pelos

mesmos, utilizando-se para tanto da estratégia das rodas de conversa. Além disso, enquanto a equipe buscava adaptar o seu fazer e prover assistência aos usuários dos seus serviços, necessitou ainda, lidar com algumas problemáticas semelhantes ao que seu público-alvo vivenciava, à medida que tiveram que atuar remotamente em jornadas por escala, mas com carga horária muito superior ao que desempenhavam anteriormente, participando poucas vezes de reuniões de trabalho presenciais (Luckow et al., 2021).

Mais que modificação nas rotinas e condições de trabalho, a pandemia da COVID 19 trouxe maior visibilidade para as questões relacionadas à saúde mental e processo de adoecimento psíquico. Nessa conjuntura, um estudo sobre indicadores de saúde mental realizado com 84 professores de instituições de ensino de 4 cidades da região sul do Brasil, revelou que pelos menos 21,7% dos participantes apresentavam sintomas de ansiedade e 28,9% de depressão, sendo os riscos de acentuação desses problemas de saúde mental maiores entre as profissionais do gênero feminino, com idade entre 46 e 56 anos e de estado civil solteiras (Cruz et al., 2020).

Outra pesquisa sobre saúde mental e os impactos da pandemia da COVID-19, de cunho quantitativo, desenvolvida pelos Serviços de Psicologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) com a amostra de 3.255 estudantes e servidores da instituição, demonstrou uma queda na *performance* de estudos e laboral dos participantes, bem como um aumento do sofrimento psíquico após a pandemia e as medidas de isolamento, manifestando-se como principais emoções, pensamentos e sintomas após o distanciamento social: estresse (67,40%), ansiedade – (59,56%), desinteresse ou falta de energia para executar as atividades diárias (56,58%), mau humor (56,21%), irritação (54,92%), tristeza (51,94%), impotência perante os acontecimentos (49,42%), insônia (49,24%), medo (49%) (Pereira et al., 2020).

Dessa forma, Oliveira et al. (2021) aponta que a pandemia da COVID 19 proporcionou um reforço à importância da equipe multiprofissional no ambiente escolar, visto que com o aumento das desigualdades sociais e demandas psicológicas agravadas pela situação de emergência sanitária, a integração de esforços de profissionais da Psicologia, Enfermagem, Serviço Social, Pedagogia, entre outras áreas, tem sido primordial na atuação junto a essas questões, que atingiram aos estudantes e demais membros da comunidade escolar .

Contraditoriamente, tem-se registrado também movimentos nos quais os trabalhadores da educação, em particular os que são servidores públicos e professores, vêm enfrentando pressões e questionamentos durante a pandemia, com a opinião pública se mostrando dividida sobre a atuação desses profissionais remotamente. Enquanto alguns grupos consideram como preocupante e aviltante a ideia de retorno dos trabalhadores da educação para as salas de aulas presenciais; outra parcela da sociedade defende o regresso mais rapidamente possível para o modo presencial, visto que muitas categorias já voltaram às atividades normais (Fonseca et al., 2021).

Enquanto isso, medidas de preparação para o retorno presencial nas escolas públicas já estão sendo protocoladas, e em alguns lugares já foram iniciadas, o que reflete um novo processo de mudanças de condições de trabalho e necessidade de adaptações das interações e dinâmicas laborais das equipes. No que se refere ao manejo da convivência entre os membros das escolas, está proposto que isto aconteça de forma que se resguarde a segurança e a saúde de todos, evitando, por exemplo, contato físico entre alunos e outros membros da escola, um aspecto antes comum e de acolhimento presentes no universo da educação (Hackenhaar & Grandi, 2020).

Além disso, segundo Hackenhaar e Grandi (2020), é fundamental considerar que muitos discentes e profissionais retornam tocados pelas questões emocionais vivenciadas durante o cenário pandêmico e precisarão administrar um esforço muito maior para suprir os atrasos em

alguns conteúdos e cargas-horárias, trazidos pelo método remoto. Outro desafio se encontra na necessidade de se avaliar e elaborar estratégias para lidar com situações relacionadas à evasão escolar, problemas de desempenho acadêmico, entre outros, que o ensino remoto pode ter desencadeado nos estudantes.

Neste ínterim, ratifica-se a importância de estudos sobre a atuação das equipes de trabalho e as condições de trabalho, em particular na educação neste contexto de incertezas, marcado por perdas e alterações nos contextos de vida e trabalho trazidos pela pandemia, que ainda se fazem realidade no cenário brasileiro, mesmo diante da iminente “normalização” das atividades educativas, buscando entender como todas essas nuances podem afetar os vínculos organizacionais e a efetividade dos trabalhadores, também no retorno às atividades presenciais, constructo que será abordado no capítulo a seguir.

## **2.4 Vínculos Organizacionais: bases teóricas conceituais e sua relação com a efetividade nas equipes de trabalho**

Com as transformações ocasionadas em decorrência dos processos de globalização e consequentes crises econômicas advindas dele, novas demandas surgem no mercado de trabalho, levando as organizações a experienciarem a necessidade de reestruturação e desenvolvimento de novos modelos de gerenciamento, bem como os trabalhadores a desenvolverem diversas habilidades e competências, o que reflete também nos estudos e modos de intervenção nas organizações. Nesse contexto, compreender aspectos como cultura organizacional, comportamento organizacional, vínculos, entre outras temáticas que permeiam os ambientes laborais, torna-se fundamental para a atuação em gestão de pessoas na conjuntura atual (Pinho et al., 2015).

Entretanto, Rodrigues et al. (2013) clarificam que o desenvolvimento de pesquisas que adotam os vínculos nas organizações como objeto de estudo não é prática recente, sendo esse fenômeno tema de estudos há mais de cinco décadas atrás. Bastos et al. (2014) esclarecem que os principais estudos sobre as variáveis de vinculação se iniciam no Brasil em meados da década de 1960 e surge como resultante da busca por modelos teóricos e de atuação voltados para trabalhar com a gestão dos trabalhadores, das atividades desempenhadas, os relacionamentos nas equipes, com superiores e lideranças.

Dessa maneira, Siqueira e Gomide-Junior (2014) revelam que os estudos sobre satisfação e envolvimento se sobressaíram nos primórdios do campo do Comportamento Organizacional, principalmente no que tange a compreensão de como esses fatores incidiram sobre as atitudes dos trabalhadores e o sucesso organizacional, como também vislumbravam subsidiar o desenvolvimento de planos de ação que incentivassem o maior contentamento e engajamento dos trabalhadores, com o fim de aprimoramento da *performance* e rendimento,

bem como a diminuição de problemáticas como a alternância de funcionários nas organizações, altos índices de faltas, licenças e afastamentos do trabalho.

Utilizando-se de uma base epistemológica psicossociológica do trabalho, Faria e Schmitt (2007) esclarecem que o reconhecimento da relevância dos sujeitos para a realização das metas organizacionais leva as instituições a adotarem mecanismos de controle dos seus trabalhadores, através dos vínculos desenvolvidos com o ambiente de trabalho, que são essenciais para a permanência desses indivíduos nas organizações bem como influencia o comportamento e desempenho laboral. Os referidos autores distinguem duas formas de vínculos, os de ordem objetivo ou formais, que se relacionam com questões contratuais, de remuneração, condições de trabalho, segurança e aspectos mais específicos dos contextos de trabalho nas organizações; e ainda os de cunho subjetivo ou psicológico, que dizem respeito aos elementos psicoemocionais mobilizados pelo espaço laboral como o pertencimento, oportunidade de concretizar sonhos, filiação, valorização, satisfação, status, reconhecimento, relacionamentos, entre outros.

Baseando-se no modelo teórico de vínculos anteriormente descrito, um estudo de caso de cunho qualitativo desenvolvido por A. Oliveira (2018), a partir de entrevistas semiestruturadas com 12 funcionários públicos (6 técnico-administrativos e 6 docentes) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais(CEFET-MG), foi possível verificar que o vínculo de desenvolvimento pessoal e profissional é bastante valorizado na referida instituição e um dos que mais impacta positivamente no elo dos profissionais com o seu local de trabalho. No que se refere a permanência no CEFET-MG, os fatores que contribuem com esse fenômeno seriam: a admiração pelo órgão público em questão; sentimento de orgulho e pertencimento; a idealização institucional como um ótimo ambiente laboral; inclusão nos processos decisórios, coesão setorial e autonomia para organizar as próprias atividades. Dentre

as variáveis de vinculação que se apresentam de forma menos expressiva foram citadas a motivação, o reconhecimento do trabalhador, a colaboração e afiliação intersetorial.

Siqueira e Gomide-Junior (2014), por sua vez, definem os vínculos organizacionais como afetos, visões e conexões desenvolvidas em relação a práxis profissional e ao local de atuação, que incluem elementos relacionados à execução das atividades laborais, a saber a satisfação e envolvimento com o trabalho, bem como abrangem a vinculação com a organização, no qual se tem o comprometimento, percepções sobre justiça, suporte e reciprocidade organizacional.

O envolvimento com o trabalho pode ser conceituado como o “o grau de identificação psicológica do indivíduo com o seu trabalho e a importância do trabalho para a autoimagem” (Muchinsky, 2004, p.305). Ele remete ao nível de ligação psicossocial do trabalhador com o seu fazer e os reflexos disso no seu autoconceito, sendo influenciado, portanto, por aspectos pessoais dos sujeitos, pela afinidade com a prática laboral exercida e as condições de empoderamento ofertadas a esse funcionário, diante das deliberações adotadas pela organização (Siqueira & Gomide-Junior, 2004 citado por Alves et al, 2013).

Nesse contexto, dentre os fatores antecessores do envolvimento com o trabalho se destacam questões da própria personalidade dos sujeitos, atributos das lideranças, da função exercida e os papéis na organização, que irão incidir sobre os aspectos que se correlacionam com o ato de se envolver como a satisfação e comprometimento, resultando em um aumento no engajamento, rendimento, contentamento e compromisso do trabalhador, bem como redução de absenteísmos e rotatividade (Siqueira & Gomide-Junior, 2014).

As dinâmicas entre antecessores, correlatos e consequentes anteriormente descritos pode ser verificado na análise dos resultados de uma pesquisa qualitativa de Zanan & Zanelli (2011), que objetivava caracterizar o envolvimento de docentes/gestores com o trabalho em SC, desenvolvida através de entrevistas junto a 10 coordenadores(psicólogos) de cursos de



Psicologia de instituições superiores privadas e públicas, uma vez que essa produção aponta que, apesar de enfrentar condições adversas no que tange a excesso de atividades e efeitos negativos na rotina pessoal devido a questões laborais, esses trabalhadores conseguem se identificar e avaliar de forma significativa o trabalho desenvolvido, o que reflete num bom autoconceito profissional e autoestima.

Quanto a percepção na participação de tomada de decisões na instituição que atua, as respostas da referida pesquisa demonstraram que 50% dos entrevistados se percebiam como envolvidos nesses processos, enquanto a outra parte não se considerava participante, principalmente por questões burocráticas presentes em algumas instituições, diminuindo as possibilidades de engajamento do trabalhador. Foi possível também reconhecer indicadores de satisfação com o trabalho, no que se refere às relações interpessoais entre pares e com superiores, bem como a percepção do trabalho como fonte de crescimento e realização, influenciando positivamente no envolvimento dos gestores com o labor, corroborando com o relatado na literatura sobre envolvimento está relacionado com satisfação no trabalho (Zanan & Zanelli, 2011).

Segundo Spector (2012), a satisfação, bem como o desempenho, são dois dos comportamentos mais pesquisados na literatura de Psicologia do Trabalho, isso porque a primeira impacta em vários aspectos importantes para o trabalho nas organizações, afetando a *performance*, processo saúde-adoecimento, absenteísmo, rotatividade, entre outros. O autor descreve satisfação como um fator que traduz os sentimentos mobilizados no trabalhador em relação à execução das suas atividades laborais e ressalta, ainda, que o contentamento com o trabalho pode ser avaliado a partir de duas perspectivas: a global, que diz respeito a como o funcionário se sente de maneira geral quanto ao trabalho; bem como a de facetas, que analisa os sentimentos gerados por cada fator do processo laboral, verificando, por exemplo, como o trabalhador se sente sobre questões como sistema de bonificação/compensação, sobre os

relacionamentos ou quanto ao ambiente e a própria prática, de forma que o grau de contentamento pode variar de acordo com a faceta investigada.

Robbins et al. (2010, p. 70) caracteriza a satisfação como “um sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação de suas características”. Siqueira e Gomide-Junior (2014), por sua vez, apontam que há diferentes concepções sobre o conceito de satisfação, podendo alguns autores se concentrarem mais em aspectos afetivos ou cognitivos (visão unidimensional) e ainda outros consideram múltiplos fatores que influenciam o contentamento com o trabalho (conceito multidimensional).

Para fins dessa pesquisa se adotará a perspectiva multidimensional, que, segundo Siqueira e Gomide-Junior (2014), compreende a satisfação como resultante de aspectos tanto de caráter afetivo/psicológico quanto cognitivo, e pode ser definida como uma vivência afetiva prazerosa quanto às relações interpessoais com os pares e superiores desenvolvidas no ambiente organizacional; em relação a remuneração; no que se refere aos processos de gestão de pessoas e bonificação; como também no que tange ao desempenhar das próprias atividades laborais.

Em estudo quantitativo sobre satisfação, conflitos intergrupais e engajamento realizado por Pauli et al. (2017) com 201 professores do Ensino Médio de escolas públicas estaduais no Rio Grande do Sul, foi encontrado que os conflitos afetam as relações grupais, afetando a satisfação com o trabalho e o engajamento nas atividades laborais. Esses dados confirmam o apontado por Robbins et al. (2010), que, dentre os principais elementos que influenciam para que os funcionários se sintam satisfeitos, se destaca: organizações que proporcionam capacitações, autonomia, diversidade, condições de trabalho adequadas, boas relações, suporte organizacional e reconhecimento.

As questões remuneratórias se tornam mais relevantes para satisfação com o trabalho, quando se trata de trabalhadores de origem menos favorecida. A satisfação com o trabalho

também pode ser associada a uma melhor produtividade, melhores resultados e fidelização de clientes, comportamentos de cidadania organizacional, percepções de justiça e reciprocidade organizacional, menor absenteísmo e rotatividade (Robbins et al., 2010). Diante desse contexto, percebe-se que os vínculos de justiça, reciprocidade e suporte organizacional (antecedentes) influenciam na satisfação, engajamento e comprometimento no trabalho (correlatos) que podem gerar melhor performance e produção do trabalhador, bem como assiduidade e contribuir para permanência e estabilidade no quadro de funcionários da organização (consequências) (Siqueira & Gomide-Junior, 2014).

A justiça organizacional é um tipo de vínculo que se refere às perspectivas desenvolvidas pelo trabalhador quanto ao que é justo, no âmbito de questões contratuais e concessões sociais, no contexto das relações de trabalho entre empregador e empregado. O suporte organizacional, traduz-se a partir de como os profissionais visualizam as práticas de gestão de pessoas, no que tange a políticas voltadas para a qualidade de vida e reconhecimento do trabalhador, equidade no acesso a benefícios e oportunidades de crescimento na organização, gerenciamento e resolução de problemas, enquanto a reciprocidade organizacional está ligada a compreensão de que haverá intercâmbio de benesses entre organização e funcionário. A interpretação do trabalhador sobre esses três fatores reverbera no comprometimento (Siqueira & Gomide-Junior, 2014).

O comprometimento organizacional também recebe múltiplas conceituações na literatura. Bastos et al. (2013) citando Klein et al. (2009), colocam que a maioria dos estudiosos relacionam comprometimento como um comportamento de engajamento laboral desenvolvido a partir das bases cognitivas e afetivas positivas do trabalhador em relação a organização que atua, mas que, entretanto, esse modelo conceitual encontra limitações, já que o compromisso não se resume a uma atitude ou ação que motiva o trabalho em determinada instituição, mas sim um vínculo construído entre trabalhador e local de atuação. Ainda segundo Bastos (2013),

a definição melhor aceita no campo do comprometimento foi proposta por Allen e Meyer (1990) e conceitua esse constructo como uma condição psicoafetiva ou impulso que vincula um sujeito ao desenvolvimento de uma atividade a fim de atingir metas.

De acordo com Allen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional pode ser compreendido a partir de três concepções: a afetiva, que se relaciona com o fato do trabalhador se identificar com a missão e princípios que orientam a organização, trazendo uma maior intenção de permanência nesse local de trabalho e melhor desempenho; a calculativa ou instrumental, que se refere à como o funcionário avalia as vantagens e desvantagens financeiras e sociais caso se desligue do seu local de trabalho; e, por fim, a normativa, que compreende o ato de se comprometer como fruto de um senso de responsabilidade e dever, gerados por sentimentos de gratidão ou dívida moral para com a instituição devido a gestos e concessões sociais oferecidas previamente pela mesma ao profissional. Esse modelo tridimensional de Allen e Meyer norteou as análises quanto ao comprometimento no presente estudo, uma vez que essas três formas de compromisso com trabalho podem ocorrer de forma interconectada.

O estudo sobre comprometimento compreende ainda os fenômenos do entrincheiramento e consentimento organizacional. O entrincheiramento, segundo A. Rodrigues (2009) citando Carson et al. (1995), diz respeito a uma nova faceta da base instrumental do comprometimento, através da qual a permanência do trabalhador na organização é motivada por questões de necessidade, uma vez que este avalia que não teria alternativas de trabalho que proporcionasse o mesmo grau de sustento ou compensasse os investimentos profissionais e afetivos já realizado naquela organização.

O entrincheiramento organizacional pode se desenvolver mediante 3 perspectivas em relação aos investimentos que seriam dispensados com a mudança de trabalho: a de ajustamentos à posição social (APS); os arranjos burocráticos impessoais (ABI) e a limitação de alternativas (LA). A APS tem relação com os esforços despendidos para aprimorar sua

performance laboral (capacitações, treinamentos), bem como para alcançar determinado status e prestígio social na organização enquanto profissional bem qualificado, aspectos que não poderiam ser exportados para outra instituição, caso assumisse novo emprego. ABI diz respeito às questões salariais, segurança remuneratória e laboral (estabilidade), bem como outras benesses que o trabalhador pode ter conquistado durante seu tempo de atuação no local de trabalho que seriam perdidas. Por fim, a LA surge da visão de falta de melhores oportunidades de emprego, levando o trabalhador a se manter na organização de forma estagnada e por necessidade (Rodrigues & Bastos, 2012).

Nesse ínterim, assinala-se que o entrincheiramento oriundos de arranjos burocráticos impessoais podem ocorrer mais comumente junto aos trabalhadores com vínculos empregatícios estáveis no serviço público, como demonstra um estudo de caráter quantitativo realizado por Silva et al. (2019) sobre valores do trabalho e entrincheiramento organizacional, junto a 220 funcionários públicos (técnicos administrativos e docentes) de Instituição Federal de Ensino Superior no Ceará, ao reforçar que a privação das conquistas financeiras e benefícios alcançados na instituição se constituem o principal fator de entrincheiramento dos servidores do IFES pesquisado, enquanto que no que se refere a adequação social e a limitação de alternativas aparecem com menor frequência, uma vez que, enquanto concursados que passam por processos de seleção que exigem mais estudos e grande esforço, presume-se que sejam profissionais mais capacitados e com perfil mais atrativo em caso de mudanças de emprego.

O conceito de consentimento, segundo, E. Silva (2009), surge a partir de análises da literatura de uma linha sociológica que investiga como as relações de trabalho hierarquizadas, de autoridade e as demandas de proatividade bem como de engajamento do trabalhador nas organizações, típicas do cenário capitalista, contribuem para o surgimento de comportamentos de submissão e pacificação dos funcionários. Nessa perspectiva, consentimento diz respeito ao processo através do qual o trabalhador se identifica com a função de subordinado, adotando

uma postura submissa e obediente diante das diretrizes e regulamentos estabelecidos pela organização, culminando nos comportamentos conformistas de obediência e aceitação íntima.

A obediência ocorre quando o trabalhador começa a desenvolver reações comportamentais em consonância com outros integrantes da organização mesmo que ele discorde dos demais, realizando suas atividades por pressão grupal e não porque está comprometido com elas, enquanto que a aceitação íntima se dá quando há uma mudança na forma de pensar em conjunto com as mudanças de comportamento, de forma que esse funcionário além de ter atitudes congruentes com o grupo, ele passa a acreditar e concordar com elas. Ambos os comportamentos trazem entraves ao sucesso organizacional, uma vez que podem provocar ausência de identificação e envolvimento com o trabalho e os resultados finais alcançados, bem como limitar o desenvolvimento de novas ideias e resolução de problemas nas organizações (E. Silva, 2009).

Atualmente, o comprometimento não se caracteriza apenas pela continuidade nas organizações, mas compreende comportamentos proativos, dedicação e envolvimento para além das atividades básicas esperadas do trabalhador, cuidado com ambiente que atua, boas relações com os superiores, apreço por regras e diretrizes do local de trabalho, bem como foco no aprimoramento individual, profissional e institucional (Bastos et al., 2013).

Segundo Siqueira e Gomide-Junior (2014) os estudos sobre os vínculos, de um modo geral, apontam uma interrelação entre satisfação, envolvimento com trabalho e comprometimento afetivo com a organização como uma tríade que se correlaciona na constituição do bem-estar no trabalho. Sobre essa realidade, Alves et al. (2013) em uma pesquisa qualitativa sobre os vínculos organizacionais, realizada junto a 9 trabalhadores das equipes multiprofissionais dos Centro de Atenção Psicossocial II e CAPS AD da cidade de Petrolina (PE), revela que os funcionários apresentam satisfação, envolvimento e comprometimento afetivo com o trabalho, uma vez que esses trabalhadores apresentam

identificação com área de saúde e as atividades que executam, fazem cursos de qualificação através de custeio próprio.

Entretanto, o estudo também aponta que as condições de trabalho precárias, a falta de investimento na contratação de mais profissionais, em capacitação segurança contratual bem como de benefícios na instituição, impactam na percepção de reciprocidade e suporte organizacional, bem como na satisfação e comprometimento com a organização, contribuindo para o questionamento da continuidade na instituição, o que revela a presença de um comprometimento instrumental (Alves et al., 2013). Assim, percebe-se que os vínculos interagem entre si, influenciando o desempenho e a efetividade das equipes.

Souza e Puente-Palacios (2011), analisando as diversas bases teóricas sobre efetividade das equipes de trabalho, apontam que esse fenômeno ocorre a partir da interação entre características pessoais dos trabalhadores, elementos próprios das equipes, bem como relacionados ao espaço organizacional. Em consonância com essa noção, Nadler et al. (1979) atribui à efetividade das equipes uma ligação com condições específicas para a concretização das metas laborais, como também com variáveis psicoemocionais que influenciam no desempenho no trabalho, incluindo, dentre elas, os vínculos organizacionais tais como a satisfação e comprometimento. Dessa maneira, é possível inferir que os vínculos organizacionais influenciam no sucesso da atuação das equipes.

Sobre o comprometimento nas equipes, Spector (2012) citando Bishop e Scott (2000) o conceitua como nível de engajamento dos membros com a equipe, que demanda concordância desses componentes com os objetivos, propensão de se esforçar conjuntamente aos outros, assim como de continuidade no grupo. O autor descreve o compromisso com a equipe e a coesão grupal como variáveis que se assemelham e se correlacionam, diferenciando-se quanto a complexidade da primeira, já que se comprometer vai além do desejo de

convivência e integração, e inclui anuência das metas e dedicação grupal. Nessa perspectiva, em tese quanto mais coesa a equipe maior o grau de compromisso da mesma.

Contraditoriamente ao apresentado pelas produções científicas da área, em uma pesquisa de multimétodos realizada por Morais (2013) sobre coesão e antecedentes da efetividade (pontualidade, absenteísmo, rotatividade e o comprometimento organizacional), junto a 25 equipes de engenharia de Software, na qual os grupos foram classificados em 3 níveis de coesão - alto, intermediário e baixo, os resultados demonstraram que, embora algumas equipes possam ser mais coesas, não necessariamente serão mais efetivas, na medida que, mesmo nas equipes altamente coesas, foi registrado constantemente falta de assiduidade e de cumprimento de horários das reuniões de trabalho, bem como alta rotatividade e o compromisso se refletindo apenas quanto ao atendimento dos objetivos e das tarefas, sendo interpretado ainda como consequência da postura das lideranças.

Ainda no estudo citado anteriormente, foi identificado que as atividades proporcionaram encontros sociais e profissionais externos ao local de trabalho, contribuíram para potencializar nas equipes a coesão, enquanto ações que não demandavam integração de esforços, ou quando as equipes vivenciavam escassez de momentos de socialização de seus membros com fins formais de trabalho ou de descontração, se observava uma fragilização da coesão grupal (Morais, 2013). Nesse quesito, os dados da pesquisa coadunam com o apresentado por Spector (2012) ao reforçar a importância de perdas de processo relacionadas às interações informais das equipes como influentes na produtividade e no desempenho.

Em face do apresentado no aporte teórico sobre os vínculos organizacionais e equipes que revelam sobre a importância dos processos de socialização, integração e vinculação como relevantes para o desenvolvimento de equipes coesas, produtivas e eficientes, surgem questionamentos sobre como a pandemia da COVID 19 e as mudanças no mundo do trabalho



decorrentes da necessidade de contenção da doença, influenciaram nas dinâmicas entre esses constructos.

Menegaz (2021), em estudo recente sobre os efeitos da atuação remota sobre a qualidade de vida, satisfação e produtividade dos trabalhadores do Campus Ji-Paraná, no Instituto Federal de Rondônia, com amostra de 51 participantes, em sua maioria homens na faixa etária de 36 a 45 anos, demonstrou baixos índices quanto aos seguintes fatores de qualidade de vida: condições de aproveitar a vida, satisfação com a performance nas tarefas de rotina, disposição para o labor e acesso aos serviços de saúde. Além disso, a pesquisa destacou que à medida que aspectos físicos, psicológicos, ambientais e sociais da qualidade de vida apresentavam boas avaliações, proporcionalmente era registrado uma maior satisfação e produtividade no trabalho. Dessa maneira, considerando que, de acordo com a literatura, a satisfação com a vida em geral repercute no desempenho no trabalho e que houve baixos valores nesses quesitos, observa-se indicadores que a Pandemia da COVID 19 e as mudanças nos modos de atuação trazidos por ela, incidiram sobre rebaixamento na produtividade nas organizações.

Neste ínterim, essa pesquisa desenvolveu uma investigação que contemplou os vínculos organizacionais das equipes multiprofissionais da educação pública diante do contexto pandêmico, visando subsidiar dados que contribuam para ampliar os conhecimentos e estratégias para gerenciar os desdobramentos advindos dos novos contextos de trabalhos promovidos pelo cenário de crise sanitária. Neste capítulo foram abordadas as principais bases teórico metodológicas clássicas e atuais dos estudos sobre vínculos organizacionais, entretanto, para fins da presente pesquisa, dentre os vínculos mencionados na literatura, somente a satisfação, o comprometimento e o suporte organizacional serão explorados, no que tange à atuação das equipes multiprofissionais das escolas públicas no contexto da pandemia, de acordo com os objetivos propostos a seguir.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo Geral**

- Investigar a qualidade do vínculo organizacional na prática das equipes de trabalho multiprofissionais atuantes nas escolas públicas de Teresina, no contexto da pandemia da COVID 19.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Conhecer os contextos e as condições de trabalho das equipes multiprofissionais atuantes nas escolas públicas de Teresina;
- Analisar a efetividade na dinâmica das equipes multiprofissionais, no que concerne aos fatores anteriores, correlacionados e consequentes;
- Avaliar a interdependência relativa à estrutura inerente à dinâmica dos processos de trabalho das equipes multiprofissionais durante o contexto pandêmico;
- Verificar os indicadores de satisfação, de comprometimento, de entrenchamento e de consentimento com a organização e com o trabalho das equipes multiprofissionais que atenderam às escolas públicas de Teresina, no decorrer do período pandêmico;
- Identificar as percepções das equipes multiprofissionais da educação pública teresinense quanto ao suporte organizacional no contexto pandêmico e no retorno ao trabalho presencial.

## **4 Método**

### **4.1 Tipo de Investigação**

Tratou-se de um estudo qualitativo, descritivo e exploratório. Foram utilizados dados com recorte transversal, participantes selecionados de forma não probabilística e por conveniência.

### **4.2 Participantes**

A pesquisa foi realizada com profissionais membros de equipes multiprofissionais que atuam junto às escolas estaduais da educação básica de Teresina. Foram selecionadas equipes multiprofissionais da educação básica de Teresina que se encontram lotadas nas Gerências Regionais (GREs) da SEDUC-PI e que atendem às escolas por zonas da cidade.

Os critérios de inclusão utilizados foram: possuir 18 anos ou mais; ser membro da equipe multiprofissional da educação pública que atendiam às instituições estaduais de ensino de Teresina, desde que fosse pedagogo e/ou psicopedagogo (a), assistente social, psicólogo (a); ter acesso à internet; aceitar a participação livre e voluntária na pesquisa, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram excluídos do estudo profissionais da educação que não atuavam na cidade de Teresina; que não tiveram condições de responder aos instrumentos e que iniciaram o estudo e, por alguma razão, não responderam integralmente os instrumentos.

A SEDUC-PI possui 21 GREs. Com sede em Teresina, foram identificadas 5 GREs com equipes multiprofissionais atuantes. Uma dessas gerências, embora tenha sede em Teresina, atua apenas com municípios no entorno da capital, sendo, portanto, excluída dos critérios dessa pesquisa. Outra gerência não foi incluída na pesquisa devido à ausência de resposta das profissionais dessa equipe aos convites para participar desse estudo.

Portanto, a pesquisa contou com a participação de equipes de 3 gerências, que serão descritas nesse estudo como equipes 1, 2 e 3, a fim de preservar o anonimato e a privacidade das participantes da pesquisa. As equipes multiprofissionais das GREs de Teresina contam com profissionais das seguintes categorias: psicólogas(os), assistentes sociais, pedagogas/psicopedagogas e advogadas. Todas as equipes são compostas por mais de uma profissional das áreas de Psicologia e Serviço Social, enquanto na área do Direito há apenas 1 profissional em cada gerência. Há gerências que apresentam apenas 1 pedagoga e outras que tem 1 psicopedagoga. Com exceção das assistentes jurídicas que não se encontravam nos critérios de inclusão deste estudo, todos os membros das equipes das 3 Gerências Regionais foram convidadas a participar da pesquisa. Entretanto, somente 6 psicólogas, 3 assistentes sociais, 1 pedagoga e 1 psicopedagoga concordaram com assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, totalizando o número de 11 participantes.

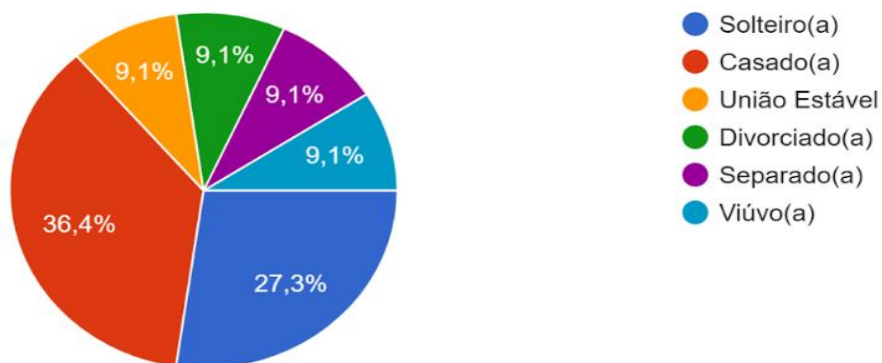
O perfil das profissionais que compõem as equipes multiprofissionais das participantes dessa pesquisa é composto majoritariamente por mulheres (100%), de origem brasileira (100%), residentes em Teresina – Piauí (100%) e com faixa etária entre 28 a 59 anos de idade.

Quanto ao estado civil, a Figura 1 demonstra que 36,4% dessas profissionais são casadas, 27,3% são solteiras, enquanto a porcentagem de separadas, viúvas, união estável e divorciadas é 9,1% cada. A maioria não tem filhos (54,5%), enquanto 36,4% têm de 3 a 5 filhos e 9,1% das participantes têm apenas 1 filho. Nenhuma delas apresenta mais de 5 filhos ou apenas 2 filhos como percebemos na Figura 2.

## Figura 1

### *Estado civil das participantes*

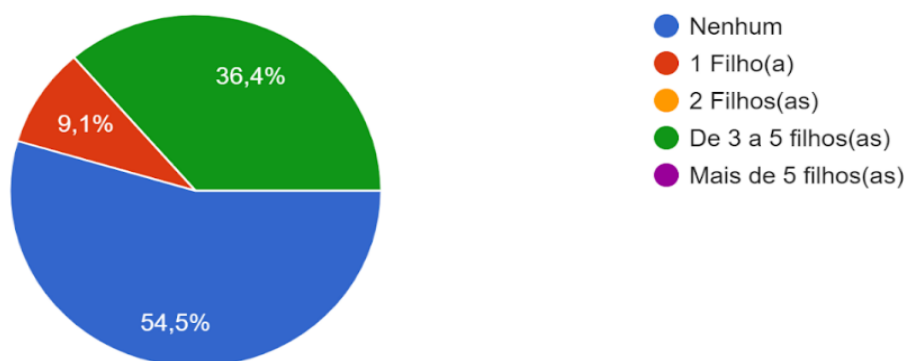
11 respostas



## Figura 2

### *Quantidade de filhos das participantes*

11 respostas



No que se refere aos aspectos de Escolaridade e Formação, todas as participantes responderam possuir Especialização (100%), as graduações mencionadas são nas áreas de Psicologia (6), Serviço Social (2), Pedagogia (3), Licenciatura em Letras/Português (1). As especializações citadas, por sua vez, foram: Especialização em saúde mental e atenção psicossocial; Especialização em docência do ensino superior; Especialização em

Psicopedagogia (cursando); Especialização em neuropsicopedagogia (cursando), Especialização em Direitos Humanos.

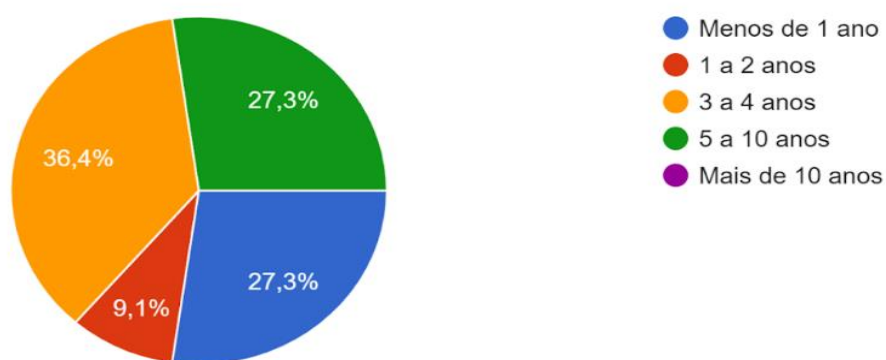
Em se tratando das profissões exercidas foram elencadas pelas participantes: Psicóloga (n = 4), Psicóloga Clínica (n = 1), Psicóloga Escolar (n =1), Assistente Social (n=2), Professora (n = 2), Pedagoga (n = 1) e Psicopedagoga (n = 1). Quanto ao tempo de atuação na instituição, 36,4% responderam atuar entre 3 a 4 anos, 27,3% estão trabalhando entre 5 a 10 anos, e outros 27,3% estão atuando nesse local de trabalho a menos de 1 ano. 9,1% das profissionais atuam na instituição entre 1 a 2 anos.

As trabalhadoras das equipes multiprofissionais da educação apresentam em sua grande maioria vínculo empregatício celetista (72,7%), 18,2% são servidoras públicas concursadas/efetivas, e 9,1% das participantes identificaram seu vínculo empregatício como prestadora de serviço/desvio de função. Vale ressaltar que as funcionárias da equipe que se identificaram como concursadas, prestaram concurso inicialmente para exercer outra função junto à instituição, uma vez que só ocorreu processo seletivo e não concurso para os cargos que compõem a equipe multiprofissional.

### Figura 3

*Tempo de Atuação na instituição das participantes*

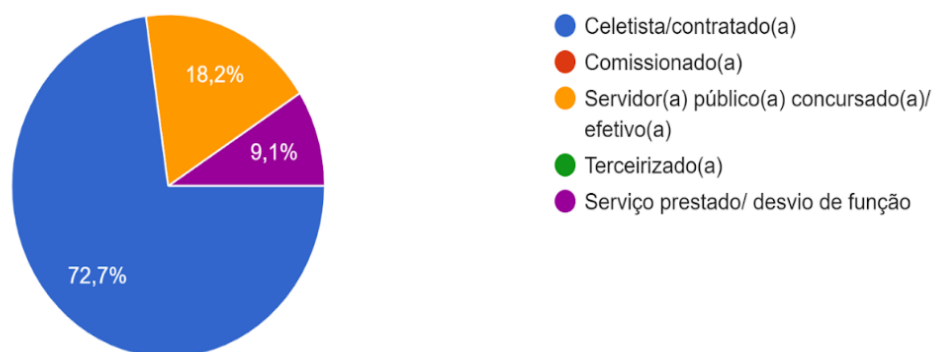
11 respostas



## Figura 4

*Tipo de vínculo empregatício das participantes*

11 respostas



### 4.3 Instrumentos

As participantes foram solicitadas a responder dois instrumentos: um questionário sociodemográfico e um roteiro de entrevista semiestruturada com perguntas abertas. O questionário para a caracterização e identificação do perfil profissional das respondentes, apresentava questões sobre sexo, idade, escolaridade, nacionalidade, profissão, formação, vínculo empregatício, tempo de atuação, lotação, entre outros.

Segundo Minayo (2014), a entrevista é fonte de informações de dados secundários e primários referentes a ideias, modos de pensar, sentir, comportamento presente ou futuro, entre outros. Assim, especificamente, a entrevista semiestruturada alinha perguntas estruturadas e abertas, possibilitando ao entrevistado falar sobre o tema proposto sem respostas pré-fixadas. Esse instrumento versou sobre: escolha da instituição; atuação das equipes multiprofissionais e suporte organizacional durante a pandemia da COVID 19; cooperação e organização do trabalho em equipe; relações interpessoais, satisfação; comprometimento; reconhecimento, entre outros aspectos. Os instrumentos foram elaborados pela pesquisadora.

#### 4.4 Procedimentos e Aspectos Éticos

Inicialmente foi solicitada a autorização institucional da Secretaria de Estado da Educação do Piauí para realização da pesquisa. Após essa etapa, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética (CEP) em Pesquisa da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), conforme as recomendações apresentadas nas resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) de nº 466/2012 e nº 510/2019, que tratam da realização de pesquisa com seres humanos e determina diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais, respectivamente.

O projeto foi aprovado pelo CEP através do parecer de número 5.268.737. Após a aprovação, as participantes foram contatadas individualmente via e-mails (constando apenas um remetente e um destinatário), mensagens no aplicativo *Whatsapp* e ligações telefônicas, disponibilizados pelas SEDUC/Gerências Regionais nas quais estão lotadas. Na ocasião do envio do convite individual para participação da pesquisa, foi enviado exclusivamente via e-mail, o TCLE, elaborado no formato de formulário do *Google*, para a apreciação e devida anuência da participante. Após o consentimento de cada participante, foi enviado através de e-mail (constando apenas um remetente e um destinatário) o questionário sociodemográfico, também elaborado em formato de formulário do *Google*. Após a devolutiva do questionário, foi agendada a entrevista com cada participante.

As entrevistas foram realizadas individualmente na modalidade remota/online, através da Plataforma *Google Meet*, e foram gravadas apenas em áudio através do aparelho celular da pesquisadora, buscando respeitar as condições de segurança e medidas de distanciamento social em função do cenário pandêmico. Essa etapa da pesquisa foi agendada de acordo com a disponibilidade das profissionais participantes, de maneira que 2 escolheram o turno da manhã para serem entrevistadas, enquanto que 5 o turno da tarde e 4 o turno da noite. A maioria das



participantes se encontravam em sua residência no momento da realização da entrevista, que teve duração variando entre 18 a 68 minutos, sendo que 4 delas foram interrompidas por quedas na internet e ligações recebidas pelas participantes.

Foram incluídas apenas profissionais da equipe multiprofissional da educação, da cidade de Teresina, que atenderam aos critérios do estudo. As entrevistas foram codificadas e transcritas na íntegra pela pesquisadora. Também foram esclarecidas sobre o direito à desistência do estudo em qualquer momento. Foram garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas. Quaisquer dados que identificassem as participantes foram omitidos na divulgação dos resultados e o material obtido foi armazenado em local seguro, de modo a garantir o sigilo.

#### **4.5 Análise dos dados**

Os dados do questionário sociodemográfico foram analisados de modo a caracterizar o perfil das respondentes. Já os dados obtidos por meio das entrevistas foram transcritos, categorizados, analisados e discutidos, à luz da literatura clássica e atual da POT sobre equipes de trabalho e vínculo organizacional, através do método de análise de conteúdo de Bardin (2016), a qual considera as significações (conteúdo da fala), a forma e a distribuição desses conteúdos (índices formais e co-ocorrências), de modo a identificar o que está por trás das palavras e, por conseguinte, as variáveis psicológicas, sociológicas, históricas, entre outras.

Assim, os dados obtidos foram inicialmente separados por equipes e por categoria profissional. Realizou-se a leitura flutuante dos conteúdos de cada questão das entrevistas de cada profissional das equipes. A análise categorial foi feita por questões e posteriormente agrupadas em eixos temáticos por categoria profissional e equipe. Os eixos e categorias finais de cada equipe foram organizados em 3 tabelas. Após esta etapa, fez-se o processo de inferência e interpretação, contrastando os resultados com o que versa a literatura sobre os temas.

## 5 Resultados

Os resultados foram divididos por equipe e categorias profissionais para o procedimento de análise de conteúdo. Por meio desse processo, foi possível chegar a 3 macro eixos temáticos para cada equipe: Eixo 1- Mercado/oferta de trabalho e Realidade para a categoria ocupacional; Eixo 2 - Contexto de atuação/trabalho; Eixo 3 - Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho.

O Eixo 1 – Mercado/oferta de trabalho e Realidade para a categoria ocupacional, aborda principalmente questões relacionadas à escolha em atuar na instituição. Foca também como a realidade socioeconômica e política, assim como as particularidades atreladas ao mercado de trabalho para cada área de atuação interferem nas oportunidades e escolhas de trabalho, como também na própria atuação.

O Eixo 2 - Contexto de atuação/trabalho, engloba diversos subtemas, como as questões institucionais que interferem na prática das profissionais, as principais ações desenvolvidas pelas equipes no cotidiano das escolas; a dinâmica da equipe quanto ao contexto de funcionamento e organização do trabalho. Questões relacionadas ao suporte organizacional; percepção da valorização e reconhecimento profissional pela instituição; as dificuldades na atuação e condições de trabalho; o contexto de pandemia e retorno ao modo presencial também foram categorizadas nesse eixo.

Já o terceiro eixo, Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho, abrange as categorias relacionadas aos sentimentos em relação ao trabalho, bem como os fatores que interferem na satisfação e no comprometimento com o trabalho. Retrata, ainda, se as profissionais conseguem se sentir realizadas pessoalmente e profissionalmente através do trabalho que desenvolvem e por fim, se os sentimentos de realização pessoal e profissional interferem na performance laboral e no desejo de permanecer na organização.

Esses dados foram organizados em tabelas contendo os eixos e respectivas categorias encontrados junto a cada equipe (1,2,3). Vale ressaltar que tendo em vista a quantidade de categorias alcançadas para cada eixo temático, os dados referentes a cada equipe, embora digam respeito a diferentes campos profissionais de atuação, serão apresentados em conjunto nas tabelas. A discussão será realizada de forma integrada – sobre o que diz respeito às atividades da equipe, mas também voltada para cada categoria ocupacional, quando for necessário expressar a especificidade de cada realidade profissional distinta.

Na equipe 1, da qual foram entrevistadas uma assistente social e uma psicóloga, obteve-se os seguintes eixos e categorias, apresentados na Tabela 1.

### **Tabela 1**

#### *Eixos temáticos e categorias da equipe 1*

Equipe 1		
Categoria Profissional	Eixo temático	Categorias
Assistente social (1) e Psicóloga (1)	Mercado/oferta de trabalho e Realidade para a categoria ocupacional	Necessidade de inserção no mercado de trabalho e experiência; Oportunidade do seletivo; Realidade de mercado e cenário político
	Contexto de atuação/ trabalho	Escuta e encaminhamentos; Atividades voltadas para o Enem; Participação do Encontro Pedagógico; Visitas às escolas; Ações de compromisso ético e social das profissionais; Interferência da coesão, da interdependência e da divisão de papéis no alcance dos objetivos (2); Sintonia na equipe; Objetivos alcançados e adaptados à realidade de trabalho; Trabalho em casa na pandemia (2); Dificuldades com a questão remota; União da equipe (2); Projetos de forma remota (2); Gerenciamento autoritário; Gerenciamento cuidadoso; Ausência de ações de saúde mental para a equipe multiprofissional e funcionários; Aumento da demanda de trabalho na pandemia; equipe pequena para demandas (2); Trabalho de apagar incêndio (2); falta de condições de trabalho (2); Falta de suporte organizacional; Questão salarial (2); Reconhecimento parcial da instituição;

	Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho	Gostar do que faz; Sentimentos ambíguos; Ausência de realização de projetos pessoais (2); Ausência de realização profissional; Realização profissional; Desejo de sair da instituição (2); Satisfação ao alcançar objetivos (2); Satisfação reduzida; Comprometimento maior quando alcança os objetivos; Ambiente de trabalho se diferencia de requisitos para comprometimento (2); Reconhecimento influencia na satisfação e no comprometimento com o trabalho (2)
--	--	---

Nessa equipe, o Eixo 1- Mercado/oferta de trabalho e realidade para a categoria ocupacional reflete que as trabalhadoras buscaram essa organização principalmente pela necessidade de se inserir no mercado de trabalho, adquirir experiência na sua área de atuação e por ter sido a oportunidade que foi acessível no momento. Para a profissional do Serviço Social, as oportunidades de trabalho são mais ligadas ao setor público que o privado; a questão do crescente índice de desemprego é apontada como um fator que também interfere nas escolhas de locais de trabalho. A psicóloga mencionou o cenário político defendido pelo governo/presidente atual como um fator que interfere na atuação dos profissionais na Educação.

No Eixo 2 - Contexto de atuação/ trabalho se encontra as principais atividades desenvolvidas pela equipe 1 fora do contexto pandêmico, que de acordo com o relato das profissionais são: escutas, encaminhamentos e articulação com a rede protetiva; atividades com foco na preparação para o Enem junto aos estudantes do Ensino Médio; participação dos Encontros Pedagógicos; visitas às escolas para compreensão das demandas. Algumas ações mais específicas de cada categoria ocupacional também surgiram nos conteúdos analisados, reafirmando o compromisso ético e social das profissionais. Neste sentido a assistente social destacou o trabalho junto a promoção de direitos e a atuação junto aos usuários em situação de vulnerabilidade social. A psicóloga, por sua vez, reforçou a importância de desenvolver

projetos no sentido de combater as discriminações e violências, com foco em evitar a evasão escolar, bem como assegurar o acesso à educação e a escola como um direito de todos.

No que se refere à dinâmica da equipe, os conteúdos das respondentes revelam a presença de características de uma equipe coesa, que apresenta sintonia ao trabalhar temáticas; além disso, foi ressaltado que existe o compartilhamento de objetivos, a divisão de tarefas (distribuição das 34 escolas entre as duplas) e a estruturação de papéis de acordo com a área de atuação de cada uma. Ao mesmo tempo, as profissionais mantiveram o planejamento unificado e os discursos alinhados de forma complementar na hora de executar as ações. Foram mencionadas ações que sugeriram o quanto a interdependência e a organização entre os membros do grupo possibilitam ainda o alcance dos objetivos. Entretanto, ressalta-se que esses objetivos e mesmo a dinâmica de funcionamento da equipe necessitam ser adaptados à realidade do trabalho, que é afetada pelas condições de trabalho precárias e que também sofreu com as mudanças trazidas pela pandemia, tais como momentos de desencontros nas reuniões da equipe e também de dificuldade de comunicação entre os membros.

Nas falas sobre o contexto de pandemia e retorno ao modo presencial, foram descritas atividades desenvolvidas nesse período - como se deu a cooperação entre os membros, o gerenciamento institucional e a participação das equipes nas decisões quanto ao cenário pandêmico e retorno ao modo presencial. Segundo as respondentes, o período do início da pandemia foi marcado pelo impacto inicial do afastamento e isolamento, como também pelas indefinições sobre como atuar em casa. Após essa fase, a equipe pôde se organizar e começar a realizar projetos de forma remota, para trabalhar com os alunos emoções relacionadas ao período. Neste ensejo, a psicóloga descreve que houve baixa adesão às atividades remotas durante o isolamento devido à ausência de condições de acesso dos alunos (aparelhos, internet).

No tocante ao gerenciamento institucional durante o contexto pandêmico, as respostas das profissionais da equipe divergiram. Uma das participantes descreve que foi um

gerenciamento autoritário, que não houve escuta por parte da gestão, principalmente em relação ao retorno ao modo presencial, no qual não só a equipe multiprofissional, mas outros setores não foram ouvidos. Somando-se, ainda, a isto houve a retirada da possibilidade de rodízio dos funcionários na gerência com foco em diminuir a exposição e aglomeração.

A outra entrevistada da equipe avaliou o gerenciamento como cauteloso, seguindo as normas e decretos do governo, bem como descrevendo a gestão como humana. Entretanto, foi apontada a ausência de ações visando promoção de saúde mental para a equipe multiprofissional e funcionários, além da sobrecarga de trabalho em consequência das alterações emocionais provocadas pela pandemia. Sobre a participação na tomada de decisões durante o período da crise pandêmica, ambas profissionais afirmaram que não tiveram participação nesse processo, que tudo foi decidido pela administração.

Ainda no Eixo 2, são descritas dificuldades enfrentadas na atuação e aspectos relacionados às condições de trabalho, abarcando os principais desafios enfrentados pela Equipe 1 na sua prática cotidiana, que envolve questões relacionadas à infraestrutura, problemas de relações interpessoais e outros obstáculos encontrados na prática diária dessas profissionais. A alta rotatividade no quadro funcional celetista, a falta de infraestrutura, com sala adequadas para realização de escutas, acesso a transporte para deslocamento às escolas, fazem com que as funcionárias utilizem algumas vezes o próprio veículo para visitar as escolas, assim como a quantidade de profissionais para atender às grandes demandas de 34 escolas, são os principais problemas mencionados pelas trabalhadoras. A falta de compreensão sobre o papel da equipe também é uma dificuldade constante; interferindo na cooperação entre os demais funcionários da gerência e a equipe multiprofissional, levando ainda a necessidade frequente de reforçar o papel das categorias e ainda desmistificar algumas questões, como a atuação multiprofissional em saúde mental.

A falta de adesão a mudanças nas relações interpessoais por parte de alguns membros das unidades escolares foi um ponto também mencionado, assim como dificuldades de trabalhar com temas relacionados às políticas públicas e psicossociais, devido à presença de comportamentos conservadores, discriminatórios e preconceituosos por parte de alguns gestores e professores que levam a necessidade de capacitação por parte dos funcionários, surgem como aspectos que interferem na atuação da equipe multiprofissional. Neste sentido, a precariedade das condições de trabalho somadas à questão salarial (que ainda não é ideal), embora não interfira diretamente no comprometimento e envolvimento com o trabalho, influenciam no desejo de permanência, satisfação e resultados da equipe, que necessitam frequentemente ser readaptados à realidade de trabalho.

Ainda sobre o contexto de atuação/trabalho, foi possível identificar categorias relacionadas às percepções das participantes sobre a valorização e reconhecimento do trabalho individualmente e através da equipe. Quanto a essa questão uma das participantes ressaltou dificuldades de outros setores compreenderem seu trabalho, mas que recebe reconhecimento da gestão, o que influencia na atuação e comprometimento das mesmas; foi mencionado pela outra profissional que percebe o reconhecimento através das solicitações de atividades, pelo convite para conduzir para liderar projeto para todas as equipes e por serem usadas como referência para outras equipes pelas atividades que desenvolvem. Foi apontado, entretanto, que falta reconhecimento financeiro, aspecto que é referido como algo que influencia no desejo de permanência e na satisfação com o trabalho.

No Eixo 3, intitulado Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho, no que se refere aos sentimentos em relação ao trabalho, as participantes da pesquisa da equipe 1 demonstraram sentimentos divergentes, enquanto a assistente social aponta que gosta do que faz e se sente satisfeita com o trabalho que desenvolve, a psicóloga descreve seus sentimentos como ambíguos, referindo tanto animação, quando consegue obter bons resultados e realizar

atividades sobre temas como preconceito e discriminação com os estudantes, quanto frustração, frente aos desafios de atender muitas escolas com equipe pequena, a convivência com pessoas conservadoras no trabalho, e ainda as dificuldades de infraestrutura da instituição, como ausência de transporte para visitar escolas.

Ao tratar da realização pessoal e profissional, foi possível identificar que quanto a realização pessoal, ambas as participantes dessa equipe consideram que o trabalho não atende esse requisito. Uma delas atribui essa falta de realização a remuneração ser baixa, enquanto a outra alega que não tem tempo para investir por exemplo nos estudos. No que diz respeito à satisfação profissional, apenas a assistente social se considera realizada por se identificar com a atuação na área da Educação, enquanto a psicóloga, associa a necessidade de atuar em outros locais, bem como as dificuldades de condições laborais e a própria sobrecarga de trabalho da instituição educacional na qual atua, como fatores que afetam sua saúde mental e, portanto, seu sentimento de realização.

No tocante ao desempenho e à permanência, as categorias encontradas apontam que embora os sentimentos quanto a realização pessoal e profissional afete o desejo de continuar na instituição para ambas as profissionais, no caso da assistente social, cuja permanência estaria condicionada a melhorias salariais e oportunidades de concurso, isso não afeta o desempenho da mesma na instituição, relatando buscar fazer o melhor sempre já que se trata da imagem profissional dela.

Quanto aos fatores que interferem na satisfação, ambas as profissionais atribuem a satisfação a conseguir realizar o trabalho/projetos e reforçam que, após a pandemia, foi possível trabalhar mais com projetos e assim atingir melhor alguns objetivos. Entretanto, enquanto uma profissional considera o ambiente de trabalho como satisfatório, a outra disse que sua satisfação é reduzida devido às dificuldades de atuação e condições de trabalho que interferem na



realização de algumas atividades, portanto, busca na atuação nas escolas e contato com estudantes melhorar seu contentamento com o local de trabalho.

Já no que se refere ao comprometimento, ambas as participantes da equipe afirmam que o comprometimento é afetado pela questão salarial, assim como pelo reconhecimento no trabalho. Uma das entrevistadas descreve que o comprometimento está relacionado ao alcance de objetivos e é influenciado pela realização pessoal e profissional, considera ainda que seu ambiente de trabalho se diferencia de requisitos para comprometimento, uma vez que a falta de infraestrutura interfere no alcance de objetivos. A outra participante, por sua vez, aponta a compreensão dos papéis e o sentimento de pertencimento como fundamentais para o comprometimento com o trabalho.

Na equipe 2 foram entrevistadas 1 assistente social, 3 psicólogas e 1 pedagoga, como resultados dos processos de classificação dos dados se obteve as seguintes categorias:

## **Tabela 2**

### *Eixos temáticos e categorias da equipe 2*

Equipe 2		
Categoria profissional	Eixo temático	Categorias
Assistente social (1), Psicólogas (3) e Pedagoga (1)	Mercado/oferta de trabalho e Realidade para a categoria ocupacional	Via seletivo; Complementação da renda; Oportunidade de inserção no mercado de trabalho; Oportunidade de trabalhar na cidade que reside (2); Ingresso na equipe por convite em função da formação (3)
	Contexto de atuação/trabalho	Visitas às escolas (3); Atividades/projetos para toda a comunidade escolar (5); Fala motivacional, acolhimento(3); Palestras informativas(3); Dinâmicas de grupo; Escutas individuais(4); Encaminhamentos para rede protetiva(3); Mediação de Conflitos; Relatórios qualitativos e quantitativos; Atividades específicas de cada categoria (5); Divisão de papéis da equipe multiprofissional(5); Planejamento das atividades em função das demandas (3); Discordância, diálogo, harmonia e respeito(4); Ampliação das possibilidades de atuação da equipe(3); União da equipe(2); Compartilhamento de tarefas e Interdependência de papéis(5); Diálogo e boa articulação entre os membros(3); Objetivos alcançados em função do

		planejamento(2); Atividades junto às escolas que não estavam de greve (3); Projetos para comunidade escolar (5); Intervenções remotas (3); Escuta online (3); Encaminhamento para rede ou outros membros da equipe(3); Palestras para motivar e acolhimento no retorno das aulas (2); Ausência de participação das decisões ou planejamento durante período pandêmico (4); Gerenciamento equilibrado e positivo (2); Ausência de alcance dos objetivos (3); Falta de estabilidade (2); Falta de condições de trabalho e infraestrutura (3); “Reconhecimento dos gestores da secretaria, gerência e das escolas (3); Falta de reconhecimento salarial;
	Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho	Sentimentos positivos/contemplação; Realização profissional e pessoal(2); Realização pessoal: Estabilidade, questão financeira e realização de sonhos; Gosta de atuar na área social e educação (2); Gosta de trabalhar com coletivo e pessoas(3); Desejo de permanência na equipe(4); Objetivos alcançados em função do planejamento; Satisfação profissional em decorrência da autonomia e liberdade (2); Ambiente de trabalho é satisfatório 2); Comprometimento é individual e subjetivo (4); Reconhecimento da gestão gera aumento da satisfação, do desempenho e do comprometimento com o trabalho (2);

Os resultados da Equipe 2, no Eixo 1- Mercado/oferta de trabalho e Realidade para a categoria ocupacional, refletem percursos diversos para o ingresso na instituição e também para lotação enquanto membro da equipe multiprofissional. Essa equipe conta com profissionais que são concursadas públicas (2) e foram remanejadas do seu cargo oficial de ingresso na instituição para gerência, em função da sua formação como também da necessidade de profissional da sua área de atuação na equipe multiprofissional. Uma das profissionais ingressou através de processo de recrutamento, apresentando currículo no órgão e participando de entrevista, enquanto outras foram selecionadas via processo seletivo para compor as equipes multiprofissionais do órgão (3).

No que tange às motivações para escolher atuar na instituição, as respostas também foram variadas: 1) uma das profissionais comentou que, embora esta tenha relatado afinidade com área de atuação escolar desde a graduação, e que a atuação da equipe multiprofissional nas escolas estaduais é uma experiência inovadora, que possibilita maior aprofundamento na

área, o seu ingresso na instituição não foi descrito como uma escolha, mas como a oportunidade que surgiu para se inserir no mercado de trabalho e sair da situação de desemprego; 2) em contrapartida a essa realidade, a outra entrevistada já apresentava experiência no campo da educação no setor privado, buscava uma complementação da renda e tinha interesse em atuar no setor público, devido a suas origens como estudante de escola pública. Ainda sobre o processo de escolha do local de atuação, a cidade de lotação foi um aspecto determinante para duas participantes dessa equipe, que atuavam em municípios do interior do estado e buscavam trabalhar na mesma cidade do seu domicílio.

De acordo com o descrito na tabela 2, no Eixo 2 - Contexto de atuação/ trabalho, as principais atividades desenvolvidas pela equipe 2 fora do contexto pandêmico foram: visitas às escolas para levantamento de demandas e elaboração de projetos; rodas de conversas; fala motivacionais e de acolhimento; palestras informativas; dinâmicas de grupo; escutas individuais; encaminhamentos para rede; mediação de conflitos; relatórios qualitativos e quantitativos. Na prática, as profissionais relatam que buscam a resolução das demandas, a partir de um trabalho na perspectiva da coletividade, através de projetos que possibilitem maior alcance envolvendo toda comunidade escolar (professores, gestores, alunos, demais funcionários das escolas) de maneira a promover maior satisfação ao público.

Na referida equipe, cada categoria ocupacional apresenta suas contribuições específicas, de forma que o Serviço Social atua oferecendo alternativas para algumas situações cotidianas das escolas; a Pedagogia faz a mediação do trabalho pedagógico, intervindo em todos os espaços da educação; já a Psicologia trabalha o emocional dos alunos e dos profissionais que atuam nas escolas, influenciando na permanência do aluno – o profissional dessa área é considerado fundamental para o apoio emocional e acolhimento.

Embora cada profissional desenvolva ações características do seu campo de atuação, a integração de esforços e saberes para execução dos trabalhos também se faz presente nessa

equipe. Dessa forma, quanto à dinâmica da equipe, as categorias apontam a presença de elementos de coesão e cooperação na Equipe 2 bem como de compartilhamento de tarefas e interdependência de papéis. Foi destacado que, com a chegada de novos membros, as possibilidades de atuação da equipe se ampliaram – as profissionais puderam se organizar a partir da divisão de papéis, das tarefas e das escolas entre os membros, do planejamento das atividades em função das demandas contextuais e das solicitações recebidas, sendo os objetivos alcançados em função desse planejamento. Aspectos como harmonia, união, sintonia de discursos, respeito, colaboração, diálogo, boa articulação entre os membros e apoio emocional umas com as outras foram utilizados com frequência para descrever as relações interpessoais e interações da referida equipe.

No que diz respeito ao contexto pandêmico, foi apontada a realização de atividades junto às escolas que não estavam em greve, com o desenvolvimento de projetos junto aos servidores e colaboradores sobre clima escolar, convivência e promoção do bem-estar e saúde mental, entre outros projetos para comunidade escolar. O trabalho nesse cenário de crise se deu através de intervenções remotas, realização de escutas online e encaminhamentos para rede ou para outros membros da equipe; já sobre o retorno ao modo presencial foi assinalado a realização de palestras para motivar e a realização de atividades para acolhimento da comunidade escolar ao regressar às escolas presencialmente. Sobre a participação na tomada de decisões durante a crise pandêmica, foi afirmado que a equipe não participou do planejamento de ações e outras decisões sobre o funcionamento institucional nesse contexto e nem quanto ao retorno ao modo presencial.

Ao tratar do gerenciamento institucional durante o contexto pandêmico, as profissionais da equipe relataram que houve a solicitação de opinião e de intervenções pertinentes para o contexto pandêmico, que as mesmas buscaram se adequar às regras da gerência, fazendo um sistema de revezamento no trabalho. Duas profissionais descreveram o gerenciamento da

gestora como equilibrado e positivo, já que a consideram participativa e ativa na resolução das demandas e que ela fez um bom manejo das dificuldades relacionadas à realidade pandêmica, greve e retorno ao modo presencial; por outro lado, uma das entrevistadas informou não conseguir avaliar o gerenciamento em função de passar mais tempo nas escolas, entretanto, referiu perceber que há muitas demandas de trabalho e que os profissionais das gerências se esforçam para resolvê-las.

Ainda nas categorias do Eixo 2, alguns desafios para atuação e problemas de condições de trabalho também foram elencados pela Equipe 2. Ao menos três profissionais citaram que obstáculos externos atrapalham no alcance total dos objetivos, atingindo-os, às vezes, apenas parcialmente. Dificuldades em conciliar o cronograma das escolas e a disponibilidade dos membros da equipe, assim como a falta de compromisso de alguns diretores ao agendar atividades e não oferecer as condições necessárias, também foi mencionado.

A falta de estabilidade, os baixos salários foram apontados como alguns dos fatores que interferem principalmente no desejo de permanência para aquelas que estão com vínculo empregatício celetista. Problemas de condições de trabalho como o excesso de demandas e a quantidade de escolas que precisam atender, questões de infraestrutura como apenas um dia de disponibilidade do transporte para levar a equipe para as escolas, falta de uma sala adequada para realização de escutas e reuniões de trabalho; bem como o aumento das demandas após a pandemia, foram relacionados como situações que afetam os resultados. Outro problema relatado foi quanto ao comprometimento dos funcionários da gerência, nem todos têm o mesmo compromisso com o trabalho.

No tocante à valorização e reconhecimento profissional, as participantes dessa equipe mencionaram se sentirem reconhecidas através de elogios e suporte dos gestores da secretaria e da gerência; feedbacks positivos das escolas, como também a inclusão delas em outras atividades da gerência e de outros setores. A postura da gestão, de valorização do trabalho da

equipe, foi indicada como muito importante para fortalecer os vínculos organizacionais das profissionais com a instituição; foram relatadas formas de reconhecimento individual como: elogios e agradecimentos; solicitação da opinião da profissional e sobre como a área de atuação pode contribuir. Apesar de todas referirem perceber reconhecimento e valorização do trabalho da equipe, ressaltaram também a necessidade de melhorar a questão salarial.

No que se refere aos sentimentos em relação ao trabalho, presentes nas categorias do Eixo 3 – Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho, as participantes da pesquisa apresentam uma avaliação positiva do trabalho, revelando expressões de afeto como: sentimento maravilhoso; cada dia é um aprendizado; prazer; amar o que faz; gratificante; satisfação, engrandecimento profissional; gratidão; legal; gosto muito. Alguns aspectos negativos foram citados como o sentimento de tristeza quando faltam recursos, relatado por uma profissional; outra trabalhadora da equipe aponta que desenvolver pessoas e contribuir para melhorar a vida das pessoas é desgastante, mas também gratificante.

No Eixo 3 se encontram também as percepções de realização pessoal e profissional da Equipe 2. Sobre esse quesito, a maioria das profissionais demonstra se sentir realizada profissionalmente e pessoalmente, atribuindo esse sentimento a fatores como: não estar mais em situação de desemprego; atuação na área da Educação; satisfação com o trabalho; importância das equipes multiprofissionais para atender demandas psicossociais; gostar de atuar na área social e de educação, ajudando as pessoas carentes e comunidade escolar; gostar de trabalhar com coletivo e pessoas. Uma das profissionais, entretanto, não se considera realizada pessoalmente, por compreender que a falta de estabilidade e de um bom salário dificulta a realização de sonhos; em contrapartida, tal questão não foi apontada como elemento que influencia no desempenho.

Sobre o desempenho e desejo de permanência, boa parte da equipe apresenta desejo de permanência na instituição e equipe, neste sentido as profissionais mencionaram fatores como:

atribuir a sua continuidade no trabalho em função da autonomia que é dada pela gestão às trabalhadoras; o desempenho não deve ser afetado pelos problemas de condições de trabalho, buscando-se sempre fazer o melhor que podem e criando estratégias para superar as dificuldades ocasionadas pela situação precária laboral de algumas escolas. O trabalho com foco em ajudar e a busca por aprender e se atualizar sobre novidades no mundo da educação são fatores relacionados ao desempenho que também são reforçados pelas participantes da pesquisa.

Sobre a dimensão da satisfação com o trabalho, é possível perceber nas categorias do Eixo 3, que os conteúdos trazidos pelas trabalhadoras desse grupo, indicam que a maioria apresenta contentamento com o labor, embora reconheçam que aspectos relacionados às condições de trabalho podem interferir nesse fator. Sobre a satisfação, duas das profissionais reforçam a importância da autonomia e da liberdade concedida para a equipe em sua prática diária, e clarificam que esse elemento gera prazer, influenciando no compromisso ético e profissional; entretanto, foi relatado também que quando falta recursos para atividades, o local de atuação se distancia de requisitos para satisfação. Somado a isto, foi atribuído à satisfação com o ambiente de trabalho a harmonia e o bom relacionamento da equipe.

Uma das entrevistadas relacionou a satisfação ao gostar do que faz, reconhecer seu papel e a importância social do que faz, de forma que o contentamento não deve se resumir à questão da remuneração. Todas as profissionais associam a satisfação ao reconhecimento e suporte da gestão – reconhece-se que ela é ligada também às condições de trabalho e aos feedbacks sobre as contribuições do trabalho na vida do público-alvo.

Sobre os fatores que interferem no comprometimento, foi mencionado que o reconhecimento e a relação com a gestão foram vistos como fatores relevantes para o aumento da satisfação, desempenho e comprometimento com trabalho por membros dessa equipe. A maioria das entrevistadas na pesquisa conecta a questão do ato de se comprometer com o fazer

às questões individuais e subjetivas, de forma que as mesmas descrevem o compromisso como associado: à postura ética e profissional desenvolvida na formação (2); ao amor à profissão e ao vestir a camisa da instituição; à responsabilidade; à oportunidade de trabalho que a pessoa teve acesso; ao objetivo e motivação do profissional para estar naquela instituição. Foi apontada ainda a questão da falta de compromisso no serviço público como ligada à visão de que esse setor não presta ou não requer esforço.

Os dados referentes à Equipe 3, que contou com a participação de 01 assistente social, 02 psicólogas e 01 psicopedagoga, foram organizados na Tabela 3.

### **Tabela 3**

#### *Eixos temáticos e categorias da equipe 3*

Equipe 3		
Categoria profissional	Eixo temático	Categorias
Assistente social (1), Psicólogas (2) e Psicopedagoga (1)	Mercado/oferta de trabalho e Realidade para a categoria ocupacional	Oportunidade de atuar na Psicologia Escolar; Oportunidade de participar do seletivo (3); Atuava em outra função (2)
	Contexto de atuação/trabalho	Projetos(3); Palestras(2); Orientação; Rodas de conversa para os alunos (2); Escutas e encaminhamentos para rede (3); Planejamento de ações (4); Pesquisa sobre o perfil dos estudantes(2); Mediações de conflitos(2); Ações específicas de cada categoria profissional (3); Trabalho sobre imagem da equipe multiprofissional (2); Compartilhamento de tarefas, divisão de papéis e das escolas, interdependência e coesão (4); Visitas periódicas nas escolas (2); Bom relacionamento da equipe (2); Trabalho feito em conjunto (3); Adaptação das novatas (2); Grupo de comunicação com gerente e equipe; Atividades socioeducativas pela internet; Escutas online; Pesquisa sobre perfil dos alunos; Gerenciamento regular e cauteloso; Gerenciamento positivo; Novos membros durante



	<p>a pandemia (4); Ausência de participação na tomada de decisões sobre a pandemia (4); Interferência da pandemia na saúde mental; Questão salarial; Sobrecarga de escolas e demandas (3); Falta de recursos e de infraestrutura; Atuar apagando incêndio (2); Objetivos nem sempre são alcançados (3); Questões sociais nas escolas; Reconhecimento do papel profissional; Ausência de valorização; Satisfação e reconhecimento através de solicitações e convites (3); Reconhecimento da comunidade escolar, gerente, outras equipes e secretaria; Falta de reconhecimento financeiro</p>
<p>Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho</p>	<p>Misto de sentimentos: gostar do que faz/desvalorização; Gratificante; Angustiante (2); Realização profissional(4); Realização Pessoal (3); Desempenho e permanência influenciado pela identificação com a área de atuação (3); Desejo de buscar nova oportunidade na área privada; Satisfação está relacionada a melhor qualidade de estrutura e salários (2); Satisfação no trabalho é ocasionada por união da equipe; Satisfação a partir dos feedbacks dos alunos; Comprometimento influenciado pelo contentamento interno; Comprometimento está ligado ao alcance de resultados com as ações.</p>

Já no Eixo 1 – Mercado/oferta de trabalho e realidade para a categoria ocupacional, é possível perceber que a escolha pela instituição, para maioria, está relacionada à oportunidade de participar do seletivo, sendo mencionada por três respondentes. Outra motivação para trabalhar na instituição inclui a oportunidade de atuar na área da Psicologia Escolar, já que a profissional que fez esse relato já tinha experiência anterior no campo educacional, mas através de outra formação. O remanejamento de outros cargos para equipe multiprofissional também foi mencionado por 2 profissionais.

Segundo o descrito na Tabela 3 no Eixo 2 – sobre contextos de atuação e trabalho, por meio dos relatos das participantes foi possível identificar que essa equipe busca em sua atuação desconstruir a cultura de cobrança da gerência através da equipe multiprofissional, já que elas não estão para fiscalizar, mas sim para auxiliar. Além disso, as trabalhadoras desenvolvem ações com foco em desfazer avaliações equivocadas sobre a própria equipe, uma vez que se têm a representação que a gerência e até mesmo o próprio setor não realizam o trabalho.

Sobre a atuação de cada categoria ocupacional, foi mencionado que o trabalho do Serviço Social na escola é muito dinâmico e atua com as mais variadas e complexas demandas, portanto a importância deste campo de atuação nas escolas, por viabilizar direitos, ofertar orientações e encaminhar para rede, atuando com situações de vulnerabilidade que os educadores não estão preparados para lidar. Quanto à atuação da Psicologia e da própria equipe nas escolas, foi ressaltada a necessidade destes para auxiliar nas consequências psicoemocionais da pandemia. Outra questão mencionada diz respeito à realização de rodas de conversas e atividades dinâmicas como aspectos que proporcionaram maior aproximação e abertura dos membros da comunidade escolar com a equipe.

É possível observar na Tabela 3 que dentre as principais ações desenvolvidas, foram elencadas também: projeto de desenvolver alunos na escola (3); palestras (2); orientação; rodas de conversa para os alunos (2); escutas e encaminhamentos para rede (3); planejamento de ações conjuntas da equipe de acordo com as demandas e solicitações das escolas (4); elaboração de projeto sobre o papel dos profissionais da equipe (2); trabalhar a importância dos atores da comunidade escolar; projeto sobre saúde mental para toda a comunidade escolar; pesquisa sobre o perfil dos estudantes (2); mediações de conflitos (2); relatório mensal e trimestral (2); capacitação com gestores e membros do comitê de conflitos; cronogramas de estudos.

No que se refere à dinâmica da equipe, um subtema relacionado no Eixo 2, a Equipe 3 se organiza através do compartilhamento de tarefas, da divisão de papéis como também organização das trabalhadoras entre as diversas escolas atendidas, realizando visitas de 15 em 15 dias nas escolas. Foi possível identificar, nos conteúdos trazidos pelos respondentes, elementos de interdependência e coesão na prática diária desse grupo.

A equipe inicialmente contava apenas com duas profissionais, entretanto, após o seletivo realizado já no período pandêmico, novos membros foram incorporados, o que trouxe uma mudança positiva para o desempenho no trabalho. Foi mencionado que as novas participantes da equipe, em sua maioria, eram inexperientes na área da educação e que as profissionais veteranas auxiliaram no processo de adaptação das novatas, com orientações sobre a realidade de trabalho.

Sobre o relacionamento interpessoal, a comunicação e interações entre as componentes desta equipe, as categorias apontam uma boa integração e relação entre as participantes, que mesmo quando atuaram remotamente, conseguiram manter os vínculos virtualmente, através de grupo virtual com a gerente e da própria equipe para trocas de informações e também compartilhamento de sentimentos e resolução de problemas.

No desenvolvimento do trabalho foi mencionado que a equipe atua junto a todos os setores da gerência, envolvendo outras áreas de atuação também, que somam e contribuem no desenvolvimento das ações. Há ainda a união das profissionais em torno de um objetivo para a execução do trabalho, que é realizado de maneira conjunta, através de debates sobre as ideias, que são executadas apenas com a concordância do grupo; sobre as divergências que eventualmente possam surgir foi relatado que há discordâncias, mas que conseguem chegar à um consenso.

Quanto ao contexto pandêmico e retorno ao trabalho presencial, a Equipe 3 apontou que a pandemia afetou a saúde mental de todos, uns mais e outros menos, e que atuou

desenvolvendo atividades socioeducativas via internet, escutas online, criando estratégias, realizando pesquisa sobre perfil dos alunos, bem como acompanhando a presença e desempenho dos estudantes no sistema híbrido. Sobre a participação na tomada de decisões durante essa realidade de crise, elas relataram não estarem envolvidas nesse processo, uma vez que os protocolos foram estabelecidos pela administração. Como algumas das profissionais chegaram já durante a pandemia, apenas se adequaram ao que já vinha sendo feito na gerência e aos cuidados necessários.

Sobre gerenciamento institucional durante o cenário pandêmico, uma das profissionais avaliou como regular e cauteloso, enquanto outras duas descreveram como positivo, bem pensado e válido. O gerenciamento do retorno ao modo presencial foi avaliado como bom; foi registrada a compreensão dos gestores quanto às necessidades de afastamento em caso de adoecimento e também sobre a adesão à greve. Outra profissional assinalou que apesar dos protocolos virem do governo, a gerente tem um certo poder de gerenciamento, tendo algumas vezes a iniciativa de suspender atividades e realizar escalas na gerência em períodos mais críticos da pandemia. Além disso, ela fazia o gerenciamento das informações, mas algumas questões não dependiam apenas da gestora, como a greve e os protocolos do governo. Uma das participantes manifestou receio de retornar ao modo presencial, devido ao público-alvo ser composto por adolescentes e as escolas terem aglomerações, outra disse apoiar a volta ao local de trabalho; foi assinalada ainda que a gerência fez orientações necessárias para as escolas seguir protocolos de segurança.

No Eixo 2, foram compilados também as dificuldades enfrentadas na prática cotidiana das profissionais, bem como questões relacionadas à precariedade laboral que interferem no trabalho e vínculos organizacionais com a instituição; foi mencionada a questão salarial, por a remuneração ser baixa e em algumas situações falta equiparação dos rendimentos das profissionais da mesma equipe. Outra questão mencionada foi a sobrecarga de escolas e

demandas e o fato da equipe se deparar com problemas de vulnerabilidade social que o profissional não resolve sozinho. Foi expressada ainda a percepção de que os resultados das ações não são palpáveis, pois parecem atuar “apagando incêndio” (2), uma vez que há dificuldades de seguir um planejamento pois sempre estão sendo chamadas para atender demandas urgentes e como não estão em uma única escola é difícil atender adequadamente todas as demandas.

A necessidade de criatividade diante da falta de recursos e de infraestrutura adequada, bem como a necessidade de duas remunerações para sobreviver, também foram mencionadas. Além disso, algumas das entrevistadas referiram que os objetivos nem sempre são alcançados por questões externas à equipe, como a frequente convocação de forma inesperada das profissionais para participar de capacitações, que não apresentavam um cronograma fixo que permitisse que estas não interferissem no cumprimento das atividades laborais. Questões sociais e de ausência de políticas públicas adequadas para atender algumas demandas que extrapolam atuação da equipe foi outro fator apontado como obstáculo para atingir as metas; somado a isto existe a falta de compreensão do papel do profissional e a pouca quantidade de profissionais para a grande quantidade e diversidade de demandas.

Mais dificuldades encontradas na atuação envolvem: a falta de compromisso dos gestores das escolas com as atividades programadas com a equipe; o fato que alguns profissionais seguirem não desenvolvendo trabalho de forma comprometida; necessidade que cada escola tenha a própria equipe multiprofissional; desconhecimento do papel do Serviço Social na escola; grande número de demandas na escola que refletem os problemas sociais e ultrapassem as possibilidades de intervenção das profissionais; necessidade de abertura da escola para atuação das profissionais.

No que diz respeito à valorização e ao reconhecimento no ambiente laboral, enquanto a maioria das participantes da pesquisa acena que se sente reconhecida, uma das profissionais

revelou que não se sente valorizada, que há o reconhecimento do fazer, mas ao mesmo tempo há críticas ao trabalho. As demais profissionais referiram que encontram nas solicitações para atuar nas reuniões/projetos das escolas uma fonte de satisfação e de reconhecimento; além disso, o reconhecimento individual e da equipe se dá através dos elogios e feedbacks da comunidade escolar, gerente e outras equipes. Duas profissionais destacaram se sentirem reconhecidas através dos feedbacks recebidos pelos relatórios enviados à gerência e secretaria; inclusive foi mencionado que a gerente “dá carta branca” pois percebe os resultados do trabalho da equipe e que recebem relatos sobre como estão fazendo a diferença. Sobre o reconhecimento individual, foi mencionado por uma respondente que o percebe através da manifestação de preferência, por ser atendido especificamente por ela.

Outra forma de reconhecimento registrada nos conteúdos foi a percepção do quanto a Psicologia está mais em evidência após a pandemia e, por isso, está sendo mais valorizada, além disso, a área está bem consolidada no ambiente escolar, uma vez que a comunidade escolar tem noções sobre a atuação da Psicologia, mesmo confundindo apenas com a clínica. Foi comentado que o reconhecimento é visualizado também através da promoção de formações para as profissionais, realizadas pelo órgão superior (2) – apesar desses pontos positivos quanto à valorização das categorias ocupacionais a partir da equipe, foi destacada por duas profissionais a falta de reconhecimento financeiro.

No Eixo 3 – Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho, foram revelados os seguintes sentimentos sobre o trabalho: misto de sentimentos entre gostar do que faz, mas se sentir desvalorizada ao mesmo tempo; considerar o trabalho gratificante; atuar na área da educação visto como surpreendente e desafiador por atuar e lidar com a base da sociedade, o sujeito; angustiante; frustrante; considera a atuação em equipe com toda a gerência como gratificante.

Sobre a realização profissional, as quatro integrantes da equipe participantes da pesquisa se consideram realizadas, enquanto na realização pessoal três estão satisfeitas e uma delas não se sente contemplada nesse quesito. Quanto aos fatores que influenciam a percepção de realização profissional foi mencionado: conseguir conciliar dois vínculos empregatícios e outros projetos profissionais; faz parte da minha formação; vínculo afetivo com a instituição; contribuir para valorização da educação (2). A não realização pessoal está relacionada à falta de equiparação salarial.

Em se tratando do desempenho, foi citada a influência da identificação com a área de atuação e a busca por aproveitar o máximo das formações. Sobre o desejo de permanência na instituição, uma das participantes desta equipe disse que este desejo está atrelado ao gostar do que faz, apesar da questão salarial insuficiente. Uma das participantes disse que deseja continuar, por atuar junto a aprendizagem dos alunos. O desejo de permanência na área da Educação, as contribuições da atuação para melhoria da comunidade escolar e o próprio conhecimento, assim como ter feito um maior investimento em formação e experiência profissional na área de educação foram outras motivações para o desejo de prosseguir na instituição. Uma participante referiu desejo de buscar nova oportunidade no setor privado, por acreditar que teria mais suporte quanto à infraestrutura e questão salarial, atuaria em uma única escola e teria melhores condições de trabalho.

Quanto ao vínculo organizacional da satisfação, as categorias indicam que as profissionais a relacionam com: a melhor qualidade de estrutura e salários (2); a união da equipe; aos resultados obtidos quando se faz o melhor que pode; a atuar em uma única escola e ao fato dos gestores compreenderem o papel da profissional da psicologia escolar; a concluir o planejamento. Já no que diz respeito a se as participantes da pesquisa se sentem satisfeitas, parte da equipe (2) se mostrou satisfeita, expressando que: a “satisfação a partir da percepção e feedbacks dos alunos sobre como o trabalho ajudou aquela pessoa a melhorar; “motivação

para continuar e fazer da melhor maneira possível”; “através dos erros e acertos podem avaliar como fazer melhor juntas, o que contribui para motivação e satisfação”; a “satisfação é ocasionada por concluir o planejamento”. Outras duas profissionais assinalaram que o ambiente de trabalho não atende aos requisitos de satisfação. Uma destacou que a falta de reconhecimento e a questão salarial que impacta na satisfação e causa desmotivação, a outra expressou que para ter satisfação no trabalho é necessário atuar em uma única escola, ter melhores condições salariais e de infraestrutura bem como os gestores compreendam o papel da profissional de psicologia escolar.

No tocante aos fatores que interferem no comprometimento, esse fator foi associado ao contentamento profissional, à experiência e ao aprendizado, sendo o comprometimento influenciado mais pelo contentamento interno que externo. Os principais fatores citados sobre o que significa comprometimento incluem: agendar e realizar as atividades; cumprir horários, rotina de trabalho, atender as demandas; alcançar resultados com as ações. Questões como organização, cumprir sua parte, união da equipe foram relacionados como elementos essenciais para o trabalho ser realizado com sucesso. Apenas uma pessoa referiu a importância da gestão para o comprometimento, reforçando a necessidade de compromisso dos gestores com as propostas da equipe.

Todas as participantes da Equipe 3 afirmaram ser comprometidas, mesmo aquelas que não se sentem satisfeitas com o ambiente de trabalho. Uma delas apontou que a falta de reconhecimento não afeta o compromisso, pois busca fazer o melhor e agir com profissionalismo; outra reforçou a importância de se comprometer pelo zelo com a imagem enquanto profissional e porque gosta de promover benefícios aos usuários do seu serviço. Foi destacado também que o reconhecimento da Psicologia exige mostrar mais ainda o trabalho do profissional, para alcançar a valorização financeira.



## 6 Discussão

A partir do exposto anteriormente nos resultados, foi possível perceber que, embora apresentem quantidades de profissionais e número de escolas que atendem diferentes, foram encontrados alguns pontos semelhantes entre as três equipes participantes desse estudo, principalmente no que se refere à dinâmica de funcionamento das equipes, quanto a algumas dificuldades de atuação e de condições de trabalho, percepções de reconhecimento e fatores que influenciam no comprometimento. Também foram identificadas divergências de respostas no que tange à realização pessoal e profissional, satisfação, sentimentos em relação ao trabalho, escolhas do local de atuação, tantos entre as diferentes categorias ocupacionais presentes em cada equipe, como entre os três grupos estudados.

Segundo Bohn (2014), geralmente o desenvolvimento de equipes no ambiente público de atuação enfrenta desafios quanto à definição dos seus membros, uma vez que isso é feito sem considerar as habilidades e as competências necessárias para comporem e desempenhar funções de maneira grupal, bem como a atuação em instituições diferentes das cidades que residem suas famílias e grupos sociais de referência. Entretanto, as três equipes alvos deste estudo foram formadas a partir de processos seletivos direcionados para trabalhar nesse grupo e, ainda, do remanejamento para atuar na equipe multiprofissional, de acordo com as áreas de formação das profissionais já pertencentes à instituição, exercendo outros cargos. Além disso, a questão da localização da instituição (na mesma cidade que residem) foi um critério citado nas equipes como motivação para escolha em atuar na instituição.

As três equipes destacaram características importantes para um trabalho em equipe como interdependência de papéis, em consonância com o conceito de Wageman e Baker (1997), Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005 e de N. Silva (2009), ao relatarem que buscam desenvolver as atividades por meio de planejamento e divisão das escolas, de maneira

que os materiais e decisões são construídos em conjunto, e suas funções se correlacionam para atingir os objetivos de forma eficiente, conciliando também os interesses individuais de cada membro, além de buscar a boa comunicação e a coesão grupal, conforme apontam as seguintes falas:

Pronto! A gente procura não distinguir muito, né? Aí a gente tem as meninas, as psicólogas, elas não podem clinicar, na escola, né? Essa é uma coisa que a gente bate sempre na tecla. Então a gente procura trazer a demanda de forma bem coletiva. Para não individualizar, pra todo mundo trabalhar ali em conjunto, dividindo as demandas. Lógico que existem as especificidades de cada área, né? As contribuições de cada área. Mas a gente procura um pouco trabalhar nessa perspectiva mesmo de equipe (...)"  
(Participante 1 – Equipe 1, 3 a 4 anos de atuação na instituição)

É o seguinte, a gente tem um dia que a gente se reúne na GRE. Fazemos o planejamento, depois do planejamento, a gente vai o outro dia, se reúne para planejar o material que iremos usar e quem vai falar naquele dia. Se for da parte da pedagoga, aí as outras equipes, toda a equipe participa, uma faz a abertura, aí a pedagoga dá o, é dividido, tudo é dividido, tudo ali é aquela união. Aí se é por exemplo, Projeto T, que já é mais sobre a mente, né? Aí eu tô ali. Eu sou mais boa na arte. Aí uma vai fazendo os slides né? A gente prepara. Outra vai fazendo eh o que vai trabalhar sobre a dinâmica, vai fazendo a dinâmica, a gente já vai tudo organizado o material. Aí todas também estão com todo o material para quando uma eh não poder ir naquele dia, mas todas já estão sabendo, pra se uma faltar outra já entrar. (Participante 4 - Equipe 2, 5 a 10 anos de atuação na instituição)

Ah, a organização se dá por, por um cronograma que a gente faz né? Eh a gente faz, constrói um cronograma de visitas nas escolas para que esse cronograma seja seguido. (...) E aí é há momentos individuais de atendimento, há momentos coletivos com a

equipe. Se não pode ser toda a equipe, pelo menos dois membros da equipe. Psicólogo com psicopedagogo, nós podemos estar fazendo dando suporte pra escola. Assistente social e psicólogo. Assistente social e psicopedagogo. Então são três equipes na GRE, são três equipes, de três psicólogos, três assistentes sociais e uma psicopedagoga. Essa psicopedagoga permeia pelas outras equipes. E dessa forma a gente faz temas que se adequam também aos projetos da escola, onde a gente possa estar presente, participando desse projeto da escola, das escolas e eh fazendo parceria também. Como é que a gente pode se enquadrar nesse projeto? O que que a gente pode contribuir com esse projeto? Então tem toda essa dinâmica de assistência da equipe multidisciplinar da escola. (Participante 1 – Equipe 3, menos de 1 ano na instituição)

As três equipes apresentam as características básicas que as distinguem de apenas um grupo, na medida que possuem mais de três componentes, coesão e cooperação, o compartilhamento e responsabilidade coletiva pelas tarefas, objetivos em comum, interdependência de papéis, bem como são reconhecidas e se reconhecem enquanto uma equipe, de acordo com o apontado na literatura por Hackman (1987); Guzzo e Dickson (1996); Katzenbach e Smith (2001).

O termo “apagar incêndio” foi usado frequentemente por algumas profissionais das equipes para se referir a necessidade de atender demandas urgentes e caracterizar a rotina de trabalho pela quantidade excessiva de escolas e demandas para poucos profissionais. Além disso, problemas referentes a falta de transporte, baixos salários, ausência de recursos, excesso de demandas para quantidade de profissionais por equipe, falta de compreensão do papel das profissionais foram mencionados pelas três equipes como fatores que interferem no alcance de 100% dos objetivos incidindo, portanto, sobre a efetividade das equipes, corroborando com o apontado por Puente-Palacios e González-Romá (2013), quando explanam que aspectos como

falta de condições de trabalho e de suporte organizacional podem afetar os resultados das equipes e sua efetividade.

Em pesquisa qualitativa realizada por Craveiros (2019), com 05 (cinco) psicólogas e 07 (sete) assistentes sociais, sobre o processo de inserção de profissionais do Serviço Social, Psicologia e outras áreas nas escolas municipais de Foz do Iguaçu, entre os anos de 2006 a 2016, resultados semelhantes ao supracitado foram descritos quanto aos desafios enfrentados pelas equipes multiprofissionais nos seus espaços de atuação.

No que tange à satisfação, as equipes 1 e 3 construíram discursos que expressam uma divisão de opiniões entre seus membros, metade das profissionais de cada equipe aponta sentir satisfação com o trabalho, enquanto que a outra parte revela certa insatisfação, principalmente ao considerar dificuldades relacionadas às condições de trabalho, mencionando, ainda, o desejo de buscar novas oportunidades de emprego, como revelam as falas das profissionais da equipe 1:

Eu acho que nesse momento a gente está mais se assemelhando (a satisfação). Anteriormente à pandemia não, a gente não conseguia. Mas agora eu acredito que a gente está conseguindo muito mais atingir (os objetivos). Está se assemelhando muito mais. (Participante 1– Equipe 1, 3 a 4 anos de atuação na instituição).

Agora você me pegou, porque meu ambiente de trabalho não está legal mas... não sei quanto a isso, se assemelha assim à satisfação, não, acho que está bem reduzida ali, tá no, tá ali, mas não consigo mensurar assim, porque a minha satisfação atualmente tem sido as escolas. (Participante 2- Equipe 1, atua entre 3 a 4 anos na instituição).

Tal insatisfação, os relatos de ausência de realização pessoal e o desejo de não permanecer na instituição, revelados por metade dos membros de ambas as equipes, são fatores que podem estar influenciando na dificuldade das mesmas em atingir a efetividade em suas ações, uma vez que, segundo Nadler et al (1979), as equipes de trabalho também devem

apresentar produtividade, satisfação (realização de desejo individuais) e sobrevivência (continuidade na equipe), para serem consideradas efetivas.

A equipe 2, por sua vez, apresenta mais falas de contentamento com o trabalho, associando essa satisfação a questões como autonomia, união e bom relacionamento da equipe, gostar do que faz, se identificar com a área de atuação e a importância social do trabalho, como descreve a Participante 2 da Equipe 2 (5 a 10 anos na instituição), sobre o que pode ocasionar satisfação no trabalho:

Primeiramente eu acho, eu acredito que, eh talvez esteja em primeiro lugar mesmo é a questão do, desse bom relacionamento né com a equipe que você trabalha. Eu acredito que quando você tem um diálogo muito bom, uma parceria muito boa com a equipe, você consegue desenvolver um bom trabalho né? Quando essa equipe tem essa interação, essa integração. Eu acredito que é o primeiro passo para que esse trabalho venha a fluir. A gestão. Porque a gente tem uma, a gente não é, vamos dizer assim, não andamos soltas, a gente tem uma chefia, tem a questão da hierarquia, né? Então eu acredito que quando a gente tem um gestor, né? que nos conduz nesse processo, que eu posso dizer particularmente pra gente o que facilita muito é isso, é a flexibilidade, é a abertura que a nossa chefe nos dá pra gente atuar.

Diante disso, pode-se inferir que a equipe 2 valoriza mais os aspectos afetivo/psicológicos relacionados aos bons relacionamentos com colegas de trabalho e gestores, descritos no conceito de satisfação colocado por Siqueira e Gomide-Junior (2014), enquanto que as equipes 1 e 3 apresentam alguns profissionais que enfocam mais nas questões cognitivas relacionadas aos salários, bonificações e questões relacionadas à execução das atividades.

Sobre essa relação entre coesão grupal e satisfação no trabalho observada mais enfaticamente na equipe 2, a pesquisa de Barbosa e Puente-Palacios (2018) aponta que quanto

maior a coesão e melhores as relações interpessoais, maior a satisfação com o trabalho em equipe, influenciando a performance e a efetividade.

Quanto aos sentimentos em relação ao trabalho, nas equipes 1 e 3 há também uma ambiguidade de emoções, referindo tanto visões positivas sobre gostar do que faz, ser gratificante o trabalho e sentir animação ao realizar algumas atividades, como simultaneamente, descrevem sentir frustração, angústia, bem como o trabalho como desafiador, de maneira que nestas equipes parte das profissionais se sente realizada profissionalmente e pessoalmente, enquanto outra parte não está satisfeita em ambos os aspectos ou em pelo menos um deles.

Já a equipe 2, embora citem algumas emoções negativas como tristeza e desgaste associado ao trabalho, em sua maioria percebem o trabalho de forma positiva, demonstrando se sentirem realizadas profissionalmente e pessoalmente, atribuindo esse sentimento a fatores como: não estar mais em situação de desemprego; atuação na Área da Educação; satisfação com o trabalho; importância das equipes multiprofissionais para atender demandas psicossociais; gostar de atuar na área social e de educação, ajudando as pessoas carentes e comunidade escolar; gostar de trabalhar com coletivo e pessoas. Essa realidade reflete o explicado por W. Rodrigues (2009) sobre como os sistemas de compensações predominantes na administração pública são mais relacionados a ganhos sociais que econômicos, uma vez que a própria missão da instituição estatal está ligada a prestação de serviços essenciais à população, de maneira que a motivação, satisfação, envolvimento e comprometimento das equipes estarão atrelados a compreensão do trabalhador da importância social do exercício das suas atribuições.

Ainda no que se refere a aspectos de realização pessoal e profissional, a forma de escolha em atuar na instituição, o tipo de vínculo empregatício e a questão salarial parecem influenciar as percepções de contentamento com as áreas privadas e laborais da vida, assim

como afetam de forma diferentes o desejo de permanência das profissionais das três equipes. Dessa maneira, foi possível observar que a maioria das profissionais que se encontram no cargo como celetista, especialmente as que ingressaram, porque foi a oportunidade de trabalho que surgiu no momento ou para sair da situação de desemprego, manifestaram o desejo de buscar novas oportunidades de trabalho ou que haja concursos públicos, para possam se estabelecer nas equipes enquanto concursadas. As funcionárias efetivas, embora tenham ingressado por meio de concurso para outro cargo e foram realocadas na equipe, relatam se sentirem realizadas profissionalmente e pessoalmente, como também tem interesse de continuar na instituição.

Sobre o comprometimento com o trabalho, embora também mencionem aspectos relacionados ao ambiente e condições de trabalho como questões que interferem nesse aspecto, a maioria das respondentes de todas as equipes entrevistadas associa o compromisso laboral com questões subjetivas e características individuais como podemos observar na seguinte fala:

O que pode ocasionar comprometimento...ah eu acredito que eh e eu acho até que é particular, até um pouquinho diferente eu acho da minha outra resposta. É eu acho que assim é muito particular de cada pessoa, acredito que é a questão mesmo de amor a profissão, de gostar do que faz, de estar ali vestindo a camisa como a gente diz, da instituição. Porque que eu digo isso, porque realmente, né? Nem todo mundo tem essa, essa disposição, essa disponibilidade, às vezes está numa determinada eh instituição, pela questão salarial ou porque foi a única oportunidade que surgiu naquele momento e aí eh muitas vezes não tem tanto comprometimento assim. Eu não vou dizer pra você, como eu falei, graças a Deus na nossa equipe não tem isso, mas eu já ouvi depoimentos de outros e outros profissionais também que que tem no nosso nossa atuação, que a gente se depara com isso. Mas eh eu acredito que essa eh essa questão aí da. Você falou do comprometimento pra mim ela é individual, é bem subjetiva. Acredito que pra você ter essa, esse comprometimento, primeiro você tem que ter um comprometimento,

comprometimento com você mesmo, né? O que você quer? Você está ali pra quê? Pra fazer o quê? Qual o seu objetivo ali naquela instituição? Então no meu ponto de vista eu acho que não é nem tanto algo externo inicialmente. Eu acho que é mais do querer, do objetivo que a pessoa tem naquele momento para estar ali. Né? Pra se sentir motivada em estar ali e aí sim ele vai se sentir comprometido né? (Participante 2 da Equipe 2, atua entre 5 a 10 anos na instituição)

Esses resultados quanto à conexão entre falta de realização pessoal e profissional, características individuais e condições de trabalho interferindo na satisfação, comprometimento e no desejo de permanência na instituição estão de acordo com as correlações afirmadas por Santos e Mourão (2011), bem como por Siqueira e Gomide-Junior (2014), segundo as quais, os fatores anteriores relacionados a aspectos pessoais e condições laborais impactam na satisfação no trabalho, que influencia o envolvimento e o comprometimento, que, por sua vez repercute em questões como rotatividade e absenteísmo, desempenho e resultados, influenciando na continuidade dos trabalhadores nas organizações e na efetividade. Estão de acordo, ainda, com o apontado por Bitencourt et al. (2011) sobre como os sentidos e significados do trabalho serão influenciados pelas questões financeiras, pela fase de vida do trabalhador, as vivências profissionais, pelas relações no trabalho e fora dele, entre outros aspectos.

Foi possível verificar indícios de entrenchamento por limitação de alternativas em algumas participantes das equipes 1 e 3, de acordo com conceito apresentado por Rodrigues e Bastos (2012), uma vez que, apesar de já participarem das suas respectivas equipes a mais de 3 anos e não se encontrarem satisfeitas com o ambiente e condições laborais, permanecem na instituição por necessidade ou por falta de melhores opções de emprego, como ilustra as seguintes falas:



Na verdade, não foi uma escolha, né? Assim, não era minha primeira opção ali, não era Educação. Eu acabei caindo, né? Por questões mesmo de trabalho, de procura de trabalho, né? De necessidade de trabalhar, na educação. (...) E aí eu acabei entrando né na educação sem muito conhecimento. Então chegar lá pra educação foi eu estar na educação estudando educação né, em conjunto acho que o primeiro contato foi esse. Não foi uma escolha, não cheguei lá por escolha né, por já ter esse desejo antes. Cheguei por necessidade e tive essa outra necessidade, né? Que foi estudar, pesquisar, né? Tinha lá de artigos, de né? Do que as outras equipes estavam fazendo (...). Essas questões de ser celetista tem isso, né? Sai, entra e aí muda muita coisa. (Participante 2- Equipe 1, atua entre 3 a 4 anos na instituição).

Assim, por ser uma área que eu gosto muito é e aí então quando eu comecei, né? Foi surgindo muitos desafios porque não tinha, não tinha uma pessoa para orientar, mas graças a Deus eu já tinha uma experiência em escola, então eu fui superando o desafio, né? Eh gosto muito do que eu faço, gosto do meu trabalho que eu desenvolvo. eh Tem muita dificuldades, muitas mesmo. Eu tenho, tenho superado algumas, né? E nós sabemos que, nós trabalhamos, né? Pelo eh, pelo desejo, né? Pelo gostar, pelo amar nossa profissão, mas também tem eh nós precisamos, né? Precisamos ser bem remunerados, então assim, eh eu fiquei na tentativa da equiparação, fazendo meu trabalho e tentando ainda hoje estou, estou nessa tentativa da equiparação salarial, porém eu não consegui. Mas assim, eu sou uma pessoa que eu sou muito comprometida com o que eu faço, com o que é me proposto. Então é isso aí é o que me auxilia né? Não olhar pro, não olhar totalmente pra essa esse lado né? de salários mas pelo fazer mesmo profissional. É o que tem me mantido, até agora. (Participante 2 - Equipe 3, 3 a 4 anos de atuação na instituição)

Outro fator observado em alguns relatos diz respeito ao fenômeno do consentimento, manifestado principalmente quanto a não participação na tomada de decisões durante o período pandêmico e quanto ao retorno ao modo presencial nas equipes, que embora algumas profissionais discordassem de alguns procedimentos adotados, demonstraram apenas se adaptar aos protocolos enviados pela gestão, caracterizando o comportamento de obediência descrito na literatura por E. Silva (2009), como descreve a Participante 1- Equipe 1( 3 a 4 anos de atuação no órgão):

E eu posso te falar no retorno, né? Porque quando a gente chegou na GRE, quando eu cheguei na GRE novamente em agosto. Que era para as aulas voltarem, de forma presencial, né?, híbrida. Pelo que eu percebi, ninguém participou, foi só de cima para baixo, vai voltar e é isso. E nas escolas também, quando a gente visitava, a gente escutava muitas reclamações dos gestores, dos professores, dos alunos, que, não era o momento, né? E eles não foram escutados, se eles realmente queriam voltar ou não.

As três equipes receberam novos membros durante o período pandêmico, o que trouxe melhores condições de divisão dos papéis, entretanto devida a grande quantidade de escolas a serem atendidas, ainda se observou sobrecarga de trabalho das profissionais. Além disso, a adoção da modalidade remota de acordo com a Portaria da Secretaria de Estado de Educação do Piauí (SEDUC-PI) de número 110 de 20 de março de 2020, trouxe como condições que as trabalhadoras se mantivessem disponíveis para atividades laborais por um tempo maior que o previsto inicialmente em suas jornadas de trabalho, podendo ser convocadas a se apresentarem no local de trabalho a qualquer momento.

Ainda com a pandemia, o número de demandas, principalmente relacionadas à saúde mental, aumentaram e trouxeram um novo olhar para o trabalho das equipes multiprofissionais nas escolas, como aponta a seguintes falas:

Eh a psicologia foi uma profissão que ficou muito em evidência em todos os setores, né pra toda a população. Graças a Deus. Só ainda não teve o reconhecimento financeiro, né? Mas pelo menos as pessoas estão reconhecendo a importância do psicólogo porque foi algo né? A pandemia afetou a saúde mental de todo mundo. Do rico ao pobre, da criança ao idoso. Todo mundo saiu muito afetado, né? Não, saiu afetado uns mais outros menos. Então eles perceberam a importância desse profissional. (Participante 3 - Equipe 3, menos 1 de atuação na instituição).

Principalmente nesse momento pós-pandêmico que a gente vê como mexeu com as pessoas. Como esses alunos estão mexido? Como todo mundo está mexido, a gente encontra quadro eh de transtornos, de pessoas que não sabem ainda como voltar ao novo normal. Eh como mexeu com a família, como mexeu no seu íntimo, como mexeu com a sua autoestima, como mexeu com a sua essência. Então a psicologia nesse momento ela é pertinente a presença dela é muito importante sim. Neste momento foi e é essencial a presença da Psicologia nas escolas e na equipe multiprofissional. Daí, a contribuição é muito grande, muito grande porque a necessidade de psicólogo também é muito grande. (...) porque nesse momento essa equipe dentro das escolas é um divisor de águas, é um divisor de águas, e vê o quanto precisa, o quanto necessita. (Participante 1 – Equipe 3, menos de 1 ano na instituição).

De acordo com as percepções das entrevistadas, essa nova realidade trouxe um maior destaque para importância dos profissionais das equipes multiprofissionais nas escolas, corroborando o afirmado por Oliveira et al. (2021) sobre como a integração dos profissionais psicólogos, assistentes sociais e outros tem sido essencial para auxiliar a comunidade escolar diante das questões psicossociais potencializadas pelo cenário de crise sanitária.

Sobre o aumento de demandas psicossociais nos espaços escolares após cenário pandêmico, principalmente no que se refere a saúde mental, pesquisas realizadas junto a

comunidades escolares de diferentes regiões do Brasil corroboram com essa realidade, uma vez que estudo feito por Cruz et al. (2020) com 84 docentes de escolas de 4 cidades da região Sul do Brasil apontam um aumento de sintomas de ansiedade e depressão, enquanto que outra pesquisa desenvolvida por Pereira et al. (2020), junto a 3.255 estudantes e servidores do IFPI revelou uma queda no desempenho acadêmico e laboral desses alunos e profissionais, bem como uma elevação de sintomas relacionados a problemas psicoemocionais após a pandemia e as medidas de isolamento.

Dentre as mudanças positivas observadas a partir do contexto pandêmico, a equipe 1 relata que possibilitou tempo para realizar um planejamento e trabalhar com projetos de forma a abarcar um número maior de pessoas, como destacado na seguinte fala da Participante 2 da equipe 1 (3 a 4 anos na instituição):

E aí com a pandemia, a gente conseguiu parar, naqueles minutinhos ali que estava todo mundo querendo entender o que estava acontecendo e a gente criou o projeto X, né, que é um projeto sobre saúde mental. Então a gente fez um projeto de prevenção ali bem no início da pandemia com os estudantes on-line e aí, sabe que a gente é toda problemática, né? Nem todos conseguiam, nem todos tinham acesso à internet, quem não tinha chip de celular, não tinha celular, então não tinha muita coisa. Então a gente sabe que foi reduzido esse público que a gente conseguiu alcançar.

Entretanto, como pontos negativos tiveram momentos de tensões e desencontros entre as profissionais no modo remoto, como aponta essa fala:

Pois é, eu até, já até falei um pouquinho já né? De.... Houve o primeiro assim, foi um momento, que foi muito tenso ali, né? de muita coisa ao mesmo tempo, muita cobrança ao mesmo tempo pouca cobrança. Eu não sei como é que explica isso. Mas era como se queria que a gente fizesse muita coisa, ao mesmo tempo entendesse que, ficasse assim, sim, mas como que a gente vai fazer isso? né? Então teve esse momento, essa

tensão aí. Eh depois foi difícil, né? Porque como eu falei as pessoas estavam em casa e ficava difícil pra elas, não sei por qual motivo, também não têm como saber, né? Eh mas as pessoas estarem ausentes no horário que não eram pra estar ausentes. Né? (Participante 2- Equipe 1, atua entre 3 a 4 anos na instituição).

Por se tratar de equipes compostas por mulheres, algumas delas mães, infere-se que essas ausências podem ser associadas a sobreposições de papéis trazidas pela necessidade de atuar em domicílio ao mesmo tempo que as trabalhadoras necessitavam conciliar seus afazeres domésticos e lidar com as próprias emoções em relação às incertezas do cenário pandêmico, como apontam Zaidan e Galvão (2020) e Mancebo (2020) ao tratar dos efeitos do modo remoto de atuação adotado nas instituições de ensino na nova organização das residências, sobretudo das trabalhadoras da educação durante a pandemia, uma vez que o labor passa a envolver o acesso tecnológico, aumento das horas trabalhadas, isso tudo somado às questões ligadas aos cuidados com o próprios lares e dependentes (crianças, familiares doentes ou idosos), que são atribuídas socialmente como função da mulher e que incidem sobre o desempenho laboral.

Quanto às percepções das participantes sobre suporte organizacional, a maioria das profissionais das três equipes avalia como positivas as práticas de reconhecimento institucional, principalmente por parte da gerência e das escolas. No que se refere ao gerenciamento no cenário pandêmico e ao retorno ao modo presencial, as opiniões se dividem, enquanto parte das profissionais avaliam como positiva e cuidadosa as ações da gerência, outra parte considera autoritária e destaca a ausência de ações voltadas para promoção de saúde mental dos funcionários. Além disso, comentaram a ausência de participação na tomada de decisões sobre os protocolos (elaborados pela administração do órgão) durante o distanciamento social e também quanto ao retorno à atuação presencial.

A falta de reconhecimento financeiro foi mencionada pelas 3 equipes participantes do estudo. A importância do reconhecimento, boa relação com a gestão, melhores condições de

trabalho e salariais foram mencionados como fatores que interferem na satisfação e no comprometimento das profissionais, corroborando com os dados da pesquisa de Alves *et al* (2013) junto à equipes multiprofissionais de saúde do CAPS, sobre como as condições de trabalho precárias, o pouco investimento em novas contratações, novas capacitações e a falta de estabilidade contratual, interferem na percepção de reciprocidade e suporte organizacional, influenciando a satisfação e o comprometimento dos profissionais com a instituição.

## 7 Considerações Finais

Cada vez mais as escolas adquirem novos papéis enquanto agentes formadoras, de maneira que, além das habilidades cognitivas, esses espaços passam a ser responsáveis pela promoção de cidadania, compromisso social, sustentabilidade, preparação para atuação profissional e habilidades psicoemocionais para a vida. Diante disso, desponta a necessidade de que novos métodos e temas relevantes da atualidade também sejam discutidos no ambiente escolar. Em contrapartida a isso, as escolas também têm sido palco de reprodução de violências, discriminações, exclusões e desigualdades sociais que afetam o processo de ensino-aprendizagem e essas novas funções a ela delegadas.

Nesse contexto, ganha importância a atuação de uma equipe multidisciplinar nas escolas, que deve atuar no processo de adaptação discente, bem como na orientação da comunidade escolar, na elaboração de estratégias para reduzir os impactos das dificuldades psicossociais decorrentes das vulnerabilidades econômicas e socioculturais a que o público-alvo desses espaços muitas vezes estão expostos, que interferem no processo educativo e permanência dos estudantes no ambiente escolar.

Em 2020, a pandemia causada pela COVID-19 tornou-se rapidamente uma situação de risco para a saúde pública em todo o mundo, se disseminando também em todo o território brasileiro. As medidas de proteção e de distanciamento social, necessárias para tentar conter a proliferação da doença, ocasionaram a paralisação das atividades de diversos campos de atuação, dentre eles os relacionados à Educação.

A literatura apresentada neste estudo apontou que a pandemia afetou as rotinas de vida da população, contribuindo para acentuação das desigualdades sociais, dos problemas psicológicos, sobrecarga de trabalho, responsabilização do trabalhador pelos custos e manutenção dos instrumentos de trabalho, assim como ausência de delimitação entre os espaços laborais e privados. Neste cenário, despontam as equipes multiprofissionais da

educação, que buscaram desenvolver novas práticas frente aos desafios trazidos pelo contexto de emergência sanitário, tornando-se relevante, portanto, conhecer como se desenvolveu a atuação dessas equipes no contexto pandêmico e os reflexos dessa nova realidade sobre os vínculos com o trabalho e a instituição, uma vez que falta de condições laborais e suporte organizacional podem afetar a performance e efetividade das equipes.

Diante disso, delineou-se a presente pesquisa, que investigou a qualidade do vínculo organizacional, na prática das equipes de trabalho multiprofissionais atuantes nas escolas públicas de Teresina, no contexto da pandemia da COVID 19. Para isto, buscou conhecer os contextos e as condições de trabalho das equipes; analisar a efetividade na dinâmica das equipes multiprofissionais ao que concerne aos fatores anteriores, correlacionados e consequentes; bem como avaliar a interdependência nas mesmas. Além disso, objetivou-se verificar os indicadores de satisfação, comprometimento, entrenchamento e consentimento com a organização e com o trabalho das equipes multiprofissionais, como também as percepções das profissionais quanto ao suporte organizacional no contexto pandêmico e no retorno ao trabalho presencial.

A partir dessa pesquisa, que teve como público-alvo 3 equipes multiprofissionais, lotadas em GRES de Teresina, com profissionais das áreas da Psicologia, Serviço Social, Pedagogia e Psicopedagogia, foi possível observar que a atuação das equipes multiprofissionais da Educação nas escolas estaduais de Teresina, enfrenta grandes desafios visto que são equipes formadas por um número reduzido de profissionais que não atuam exclusivamente em um único espaço educacional, chegando a ser responsáveis por atender demandas de 30 a 45 unidades escolares.

O excesso de demandas, muitas delas consideradas urgentes, para o pequeno quantitativo de profissionais, leva as profissionais a se sentirem sobrecarregadas e a terem dificuldades de cumprir um planejamento, levando-as a descrever sua atuação como uma



prática de “apagar incêndios”. Para uma das equipes, apenas a partir da pandemia da COVID 19 e com a suspensão dos trabalhos presenciais foi possível realizar um planejamento das ações da equipe. Essas dificuldades somadas à falta de infraestrutura (salas) e às condições laborais de atuação (transporte, recursos materiais e lúdicos, baixos salários), bem como o desconhecimento sobre o papel das profissionais e ainda as convocações inesperadas para formações não planejadas, interferem nos resultados das equipes, incidindo sobre a efetividade, corroborando com o já afirmado pelas pesquisas sobre o cenário da educação pública brasileira.

Dessa forma, observa-se que o processo de inserção das equipes multiprofissionais da Educação Pública ainda é muito incipiente, apesar de, recentemente, a presença desses profissionais nas escolas ter sido regulamentada e tornada obrigatória através da Lei nº 13.935. Os dados obtidos neste estudo indicam que o sistema educacional brasileiro ainda carece de um projeto mais sólido que subsidie verbas para disponibilização de vagas, para promoção de concurso público ou processos seletivos mais direcionados especificamente para formação dessas equipes, com remuneração proporcional e de maneira que cada escola tenha sua própria equipe, já que, como foi observado nas instituições investigadas, em alguns casos houve apenas o remanejamento de profissionais sem a devida equiparação salarial, além de uma equipe responsável por várias escolas.

Embora as equipes sejam compostas por profissionais de diversas áreas, algumas remanejadas de outros cargos, algumas ingressantes por processo seletivo específico, bem como considerando que parte delas ingressaram já após o cenário pandêmico já instalado, as 3 equipes apresentam características que as definem de fato como uma equipe, observando-se que há coesão, interdependência, boas relações interpessoais e integração de esforços por parte das participantes. Os elementos anteriormente citados influenciam no bom desempenho, no desejo de continuar na equipe, na satisfação e no comprometimento das trabalhadoras, principalmente para a equipe 2. Nas equipes 1 e 3, metade das profissionais entrevistadas se

sentem insatisfeitas, principalmente por conta das questões salariais, da falta de condições de trabalho e da situação contratual instável, o que leva ao desejo de sair da instituição e ao sentimento de não realização pessoal, corroborando com o referenciado pelos estudiosos do tema.

Quanto ao comprometimento e desempenho, no presente estudo verificou-se que as profissionais procuram evitar que as dificuldades laborais afetem suas práticas e envolvimento com o seu fazer, uma vez que associam isso ao zelo com a imagem profissional, à compreensão da importância do papel social que exercem enquanto profissionais da educação, às próprias características individuais e ao compromisso ético, social e com a área de atuação.

Os percursos para o ingresso na instituição, embora tenham sido diferentes entre as participantes, revelam como questões econômicas, políticas e sociais atuais, bem como o cenário do mercado do trabalho para algumas categorias profissionais, relacionados à pouca oportunidade de trabalho, baixos salários e aos altos índices de desemprego, têm interferido para que a escolha dos espaços educacionais de atuação e a permanência do trabalhador sejam limitadas pelas oportunidades a que essas profissionais tiveram acesso e pela necessidade de sobrevivência (complementação de renda para o sustento), reafirmando a lógica neoliberal da crise do trabalho. Em face desse contexto, foi possível identificar casos de entrenchamento por limitação de alternativas e consentimento diante da condução das questões de protocolos relacionados ao período pandêmico e ao retorno ao modo presencial entre algumas participantes entrevistadas, mesmo em casos que não se encontram com contratos estáveis ou situação salarial favorável na instituição.

Os resultados desta pesquisa, ratificam o apresentado por outros estudos no que se refere ao agravamento das dificuldades de atuação, dos problemas sociais e psicoemocionais decorrentes do distanciamento social durante a crise sanitária, de maneira que, embora todas as equipes estudadas tenham sido ampliadas durante o período de pandemia da COVID 19, as

demandas para as profissionais aumentaram, e problemas como o acesso à internet por parte dos estudantes, dificuldades pessoais das próprias profissionais em lidar com o contexto remoto e mais os cuidados domésticos, também foram identificados nos grupos estudados. A elevação dos casos de problemas psicossociais interferindo no universo da escola, principalmente quanto ao sofrimento psíquico, também foram registrados neste estudo e trouxeram como ponto positivo, na compreensão das participantes, um maior reconhecimento da relevância da atuação dessas profissionais nas instituições educacionais.

A questão do suporte organizacional é avaliada pela maioria por meio do reconhecimento e do apoio das gerências às equipes. Apesar das dificuldades materiais para execução de algumas atividades, percebeu-se uma boa comunicação e um esforço da gestão para facilitar o desenvolvimento do trabalho, assim como *feedbacks* positivos, entretanto, foi mencionada a falta de reconhecimento financeiro como um aspecto que influencia na intenção de permanecer na instituição. O gerenciamento da pandemia e o retorno ao modo presencial revelou ausência de participação das profissionais nas decisões e algumas avaliaram como autoritária algumas medidas adotadas. Faltou suporte, no que se refere às ações por parte da instituição que contemplassem o bem-estar da própria equipe multiprofissional e de outros funcionários das gerências.

Ressalta-se que esta pesquisa contribui para as áreas da Educação, da Psicologia, do Serviço Social e de outras áreas afins, ao abordar as contribuições das equipes multiprofissionais nas escolas, principalmente diante do acirramento dos problemas de aprendizagem e de outras questões sociais e psicológicas advindas do cenário pandêmico, visto que se encontram poucos estudos na literatura atual que focam na atuação dessas equipes.

Ao trazer uma abordagem psicossociológica da realidade da atuação das categorias ocupacionais que atuam nas equipes multiprofissionais da educação pública estadual, dando voz para essas trabalhadoras, o presente estudo também proporciona subsídios para uma a

reflexão crítica sobre a realidade atuação dessas equipes, para a autoavaliação da prática profissional por parte das participantes da pesquisa, bem como para formulação de intervenções na instituição alvo dessa pesquisa, uma vez que aponta os principais obstáculos enfrentados pelas equipes estudadas como também destaca quais as melhorias necessárias para uma atuação mais efetiva das profissionais, bem como o fortalecimento dos vínculos delas com a instituição.

Nesse ínterim, assinala-se que a presente pesquisa atingiu os objetivos a que se propôs inicialmente, na medida em que explorou aspectos relativos à prática das equipes antes e após o contexto de pandemia, investigando aspectos relacionados à dinâmica das equipes como coesão, interdependência e efetividade, assim como analisou fatores relacionados aos vínculos organizacionais da satisfação, comprometimento, suporte organizacional e os fenômenos de entrenchamento e de consentimento.

Algumas limitações também foram percebidas quanto aos procedimentos de coleta de dados, uma vez que as etapas para contatar as participantes e as entrevistas foram realizadas de forma remota, em função da necessidade de atender às medidas de segurança previstas para a realização de pesquisas durante o cenário pandêmico, não possibilitando a utilização de outros métodos investigativos como as visitas técnicas, que permitissem apreender mais informações sobre as vivências cotidianas das referidas equipes em seu *locus* de trabalho.

Diante disso, acena-se que este estudo não encerra as discussões sobre as temáticas aqui exploradas. Faz-se necessárias mais pesquisas que tenham como foco as equipes multiprofissionais da educação, incluindo mais atores presentes nesses grupos, como as advogadas que ficaram fora dos critérios de inclusão da pesquisa. Dito isto, espera-se que novas investigações de caráter multinível e longitudinal possam trazer uma perspectiva mais ampla sobre os impactos da pandemia nas práticas, desempenho, efetividade e vínculos organizacionais das equipes. Além disso, outros tipos de vínculos que não foram abordados diretamente nesta pesquisa, mas que são correlacionados à efetividade das equipes como

envolvimento, reciprocidade e justiça organizacional, também podem ser constructos a serem analisados em futuras investigações.

## Referências

- Abbad, G., Puente-Palacios, K., & Gondim, S. M. G. (2014). Abordagens metodológicas em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia*, 1(2), 71-78. <https://periodicos.ufba.br/index.php/revbraspsicol/issue/view/1755/402>
- Alexandre, M. (2002). Breve descrição sobre processos grupais. *Comum*, 7, 209-219. <http://www.sinpro-rio.org.br/admin/assets/uploads/files/ef37e-breve-descricao-sobre-processos-grupais.pdf>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alves, H. M. C., Dourado, L. B. R., & Côrtes, V. N. Q. (2013). A influência dos vínculos organizacionais na consolidação dos Centros de Atenção Psicossociais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 18(10), 2965-2975. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232013001000021>
- Amador, F. S. (2017). Psicologia, Trabalho e Gestão?. *Arquivos brasileiros de psicologia*, 69(2), 21-33. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v69n2/03.pdf>
- Antunes, R. (2009). *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Boitempo.
- Antunes, R. (2010). *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Cortez.
- Aquino, V., & Monteiro, N. (2020, Fevereiro 26). *Brasil confirma primeiro caso da doença*. Ministério da Saúde. <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-de-novo-coronavirus>. icologia brasileira apresentada em números.
- Araújo, R. R., & Sachuk, M. I. (2007). Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão*, 14(1), 53-66. <https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36590/39311>
- Barbosa, V. M., & Puente-Palacios, K. E. (2018). A coesão de equipes em cena: Discussão da sua natureza e consequentes. *Estudos de Psicologia* 23(2), 89-98. <https://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20180010>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

- Baró, I. M.(1989). *Sistema, grupo y poder. Psicología social desde Centroamérica II*. UCA.
- Bastos, A. V. B., . (2014).Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000200004>.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no Trabalho: fundamentos para a gestão de Pessoas. In L. O. Borges, & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações - atuações a partir da Psicologia* (pp. 279-310). Artmed.
- Bendassolli, P. (2011). Ethos, significados del trabajo y de las narrativas identitarias. In E. Tomás, J. L. Alvaro, A. Garrido, R. Medina, & I. Schweiger (Eds.), *Nuevas formas de organización del trabajo y empleabilidad* (pp. 135-160). Ediciones Universidad de Oviedo.
- Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., & Malvezzi, S. (2010). Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 281-289. <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a08v15n3.pdf>
- Bernal, A. O. (2010). *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o stress no trabalho*. Artmed.
- Bernardo, M. H., Oliveira, F., Souza, H. A. & Sousa, C. C. (2017). Linhas paralelas: as distintas aproximações da Psicologia em relação ao trabalho. *Estudos de Psicologia* 34 (1), 1/5-24. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000100003>.
- Bitencourt, B. M. Gallon, S., Batista, M. K. & Piccinini, V. C. (2011). Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 30-57. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p30>
- Blanch, J. M. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. In J. M. Blanch (Ed.), *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos* (pp. 19-148). UOC.
- Bohn, F. (2014). A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e soluções propostas. *Revista de Doutrina da 4ª Região*, 61. [https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Fernanda\\_Bohn.html](https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Fernanda_Bohn.html)
- Borges, L. O. & Álvaro, J. L. (2013) O psicólogo e as relações de trabalho. In L. O. Borges, & L. Mourão (Eds.), *O Trabalho e as organizações - atuações a partir da Psicologia* (pp.85-118). Artmed.

- Borges, L. O. (1999). As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(3), 81-107. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000300005>
- Borges, L. O., & Yamamoto, O. (2014). O mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In J. C. Zanelli, J. E., Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed., pp.25-72). Artmed.
- Borges, L. O., Guimarães, L. A. M., & Silva, S. S. (2013). Diagnóstico e promoção da saúde psíquica no trabalho. In L. O. Borges, & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações - atuações a partir da Psicologia*. (pp. 581-618). Artmed
- Borges-Andrade, J. E., & Zanelli, J. C. (2014). Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E., Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed., pp.583-608). Artmed.
- Bortolli, M. C. & Volsi, M. E. F. (2016). Equipe multiprofissional no ambiente escolar: perspectivas e contribuições para o desenvolvimento dos alunos. In M. I. Tullio (Ed.). *Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor*. Caderno PDE. [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_p](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_p)
- Brazoto, D. M. (2020). Educação pública e sua evolução histórica: Ocorrências no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5(06), pp. 48-63. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/ocorrencias-no-brasil>
- Campos, K. C. L., Duarte, C., Cezar, É. O., & Pereira, G. O. A. (2011). Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(4), 702-717. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932011000400004>
- Casadore, M. M. (2013). Psicossociologia e intervenção psicossociológica: alguns aspectos da pesquisa e da prática. In: T. S. Emidio & F. Hashimoto (Eds.), *Psicologia e seus campos de atuação: demandas contemporâneas* (pp. 163-182) Cultura Acadêmica (Unesp).



- Castro, B. L. G., Oliveira, J. B. B., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059-1063. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Conselho Federal de Psicologia- CFP (1992). *Atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil. Catálogo Brasileiro de Ocupações*. [https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2008/08/atr\\_prof\\_psicologo.pdf](https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2008/08/atr_prof_psicologo.pdf)
- Conselho Regional de Psicologia De AL – CRP 15. (2020). *Psicologia Escolar em tempos de crise sanitária - Pandemia da COVID-19*. Cartilha. [https://www.crp15.org.br/wp-content/uploads/2020/06/1593004836021\\_cartilha\\_PSICOLOGIA-ESCOLAR-EM-TEMPOS-DE-CRISE-SANITA%C4%9BRIA\\_COVID19.pdf](https://www.crp15.org.br/wp-content/uploads/2020/06/1593004836021_cartilha_PSICOLOGIA-ESCOLAR-EM-TEMPOS-DE-CRISE-SANITA%C4%9BRIA_COVID19.pdf).
- Cóssio, M. F. (2018). A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. *Educação*, 41(1), 66-73. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2018.1.29528>
- Coutinho, M. C., Krawulski, E., & Soares, D. H. P. (2007). Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. *Psicologia & Sociedade* 19, 29-37. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400006>
- Craveiro, A. V. (2019). *Equipe multiprofissional e educação omnilateral: a experiência nas escolas municipais de Foz do Iguaçu de 2006 a 2016 2019*. [Tese de Doutorado não publicada]. Programa de Pós-Graduação em Sociedade, Cultura e Fronteiras, Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
- Cruz, R.M., Rocha, R. E. R., Andreoni, S., & Pesca, A. D. (2020). Retorno ao trabalho? Indicadores de saúde mental em professores durante a pandemia da COVID-19. *Revista Polyphonia*, 31(1), 325–344. <https://doi.org/10.5216/rp.v31i1.66964>
- Decreto n° 18.884 de 16/03/2020 (2020). Regulamenta a lei n° 13.979, de 06 de fevereiro de 2020, para dispor no âmbito do Estado do Piauí, sobre as medidas de emergência de saúde pública de importância internacional e tendo em vista a classificação da situação mundial do novo coronavírus como pandemia, institui o Comitê de Gestão de Crise, e dá outras providências. Piauí, Teresina.
- Dion, K. L. (2000). Group cohesion: from field of forces to multidimensional construct. *Group Dynamics*, 4(1), 7-26.

[https://www.researchgate.net/publication/232446576\\_Group\\_Cohesion\\_From\\_Field\\_of\\_Forces\\_to\\_Multidimensional\\_Construct](https://www.researchgate.net/publication/232446576_Group_Cohesion_From_Field_of_Forces_to_Multidimensional_Construct)

- Faria, J. H.; Schmitt, E. C.(2007). Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In J. H., Faria, (Ed), *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais* (pp.23-44). Atlas.
- Fonseca, L. O., Menezes, E. R., Torres, M. S., & Ferreira, B. O.(2021). Repercussões da pandemia de COVID-19 na educação pública estadual no Amazonas. In F. Negreiro, & B. O. Ferreira. (Eds.), *Onde está a psicologia escolar no meio da pandemia?* (pp.251-271). Pimenta Cultural.  
<https://doi.org/10.31560/pimentacultural/2021.441>
- Franco, D. S. & Ferraz, D. L. S. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(, 844-856. <https://doi.org/10.1590/1679-395176936>.
- Franco, J. H. S., & Santos, J. N. (2010). Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. *Gestão e Sociedade*, 4(9), 736-755. <https://doi.org/10.21171/ges.v4i9.1237>.
- Ghiraldelli Jr., P. (2006). *História da educação brasileira*. Cortez.
- Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2018). Desenvolvimento científico e desafios da Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil. *Estudos e Pesquisas em Psicologia* 18(4), 1087-1105. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4518/451859498004/451859498004.pdf>
- Greer, L.L. (2012). Group cohesion: Then and Now. *Small Group Research*, 43(6), 655-661. <https://doi.org/10.1177/1046496412461532>
- Guareschi, P. A. (2016). Pressupostos psicossociais da exclusão: competitividade e culpabilização. In B. Sawaia (Ed.), *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social* (p.146-161). Vozes.
- Guzzo, R. & Shea, G. (1992) . Group performance and intergroup relations in organizations. In M. Dunnette & L. Hougs (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 3, pp. 269-313). Consulting Psychologists Press.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W (1996). Teams in organizations: recent research performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 373-411. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>

- Hackenhaar, A. de S., & Grandi, D. (2020). Breves reflexões acerca da educação local durante a pandemia. . In J Palú, J. A, Schütz, & L. Mayer, (Eds.), *Desafios da educação em tempos de pandemia* (pp.55-67). Ilustração. <https://doi.org/10.46550/978-65-991146-9-4>
- Hackman, J.R. (1987). *The design of workteams*. In: *Lorsch J Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- Holanda, A. R. M. D., Leite, L. O., Oliveira, M. A. Arrais, R. H., & Aquino, C. A. B. (2017). O trabalho na contemporaneidade: análise das implicações subjetivas em um agente autônomo da bolsa de valores. *Revista Labor*, 1(11), 40-57. <https://doi.org/10.29148/labor.v1i11.6621>
- Joye, C. R., Moreira, M. M., & Rocha, S. S. D. (2020). Distance education or emergency remote educational activity: in search of the missing link of school education in times of COVID-19. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-29. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4299>
- Kanan, L. A. & Zanelli, J. C.(2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 56-65. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000100007>.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1994). *A força e o poder das equipes*. Makron Books.
- Kirchner, E. A. (2020). Vivendo os desafios da Educação em tempo de Pandemia. In J. Palú, J. A, Schütz, & L.Mayer, (Eds.), *Desafios da educação em tempos de pandemia* (pp.45-54). Ilustração.
- Leão, L. H. C. (2012). Psicologia do trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 2(2), 291-305. <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/viewFile/1008/722>
- Brasil. Presidência da República. Congresso Nacional. (2019). Lei nº 13.935 de 11 de dezembro de 2019 (2019, 11 dezembro). Dispõe sobre a prestação de serviços de psicologia e de serviço social nas redes públicas de educação básica. Diário Oficial da União, Brasília. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13935.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13935.htm)
- Lessard, C., Kamanzi, P. C. & Laroche, M. (2010). O desempenho no trabalho dos educadores canadenses: o peso relativo da tarefa, as condições de ensino e as relações entre alunos e equipe pedagógica. *Educar em Revista*, 1, 77-99. <https://www.scielo.br/j/er/a/tBPqRsZ3687HtpsXNcTMbgw/abstract/?lang=pt#>

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143-153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Lhuillier, D. (2014). Introdução à psicossociologia do trabalho. *Caderno de Psicologia Social do trabalho*. 17(1), 5-19. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v17ispe1p5-19>
- Lima, J. C. & Bridi, M. A. (2019). Trabalho digital e Emprego: a reforma trabalhista e o aprofundamento da precariedade. *Caderno CRH*, 32(86), 325-342. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.30561>.
- Luckow, H. I., Echevarrieta, M. A. C., Tschoepke, M. L. O. S. & Univille, A. H. G. (2021) Escola pública, docência e pandemia: registros de uma equipe multiprofissional. In F. Negreiro, & B. O. Ferreira. (Eds.), *Onde está a psicologia escolar no meio da pandemia?* (pp.753-775). Pimenta Cultural.
- Mancebo, D. (2020). Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. *Revista USP*, 127, 105-116. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.i127p105-116>
- Martins, S.T.F. (2003). Processo grupal e a questão do poder em Martín-Baró. *Revista Psicologia & Sociedade*, 15(1), 201-217. <http://hdl.handle.net/11449/28924>
- Marx, K. (1983). *O capital: crítica da economia política*. Abril Cultural.
- Mcgrath, J. E., Arrow, H. & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95 - 105. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401\\_8](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401_8)
- Menegaz, M. U. P.(2021). *Qualidade de Vida, Produtividade e Satisfação durante o trabalho remoto: estudo com os servidores do IFRO - Campus Ji-Paraná durante a pandemia do covid-19*. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). Hucitec.
- Miranda, K. K. C. O., Lima, A. S., Oliveira, V. C. M., Telles, C.B. S. (2020, Outubro 15-17). *Aulas remotas em tempo de pandemia: desafios e percepções de professores e alunos* [Apresentação de artigo]. VII Congresso Nacional de Educação, Maceió, AL, Brasil.

[https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO\\_EV140\\_MD1\\_SA\\_ID5382\\_03092020142029.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA_ID5382_03092020142029.pdf)

- Morais, A.B.(2013). *Entendendo as relações entre coesão percebida e algumas dimensões de efetividade em equipes de software: um estudo multi-método em empresas de software* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade Federal de Pernambuco .
- Moscovici, S. (2001). *Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano*. José Olympio
- Mota, V. M. C. (2019). O impacto das condições de trabalho na atividade de equipes multiprofissionais de saúde [Tese de Doutorado não publicada]. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.
- Muchinsky, P.M. (2004). *Psicologia organizacional*. Pioneira Thomson Learning.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., & Lawler, E. (1979). *Managing organizational behavior*. Boston: Little Brown & Company.
- Oliveira, A. A. (2018). *Construção dos vínculos organizacionais: estudo com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino localizada no estado de Minas Gerais* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Centro Universitário Unihorizontes.
- Oliveira, C. M. R., Costa, J. N., Chaves, L. C. M. R., Espíndola, M. M. M., Leão, M. D. S. S., & Pereira, R. M.(2021) Projeto de extensão “Em conexão: tecendo e cultivando redes de cuidado de si e do coletivo e suas contribuições à saúde mental em tempos de pandemia pela COVID-19.In F. Negreiro, & B. O. Ferreira,. (Eds.), *Onde está a psicologia escolar no meio da pandemia?* (pp.347-370). Pimenta Cultural.
- Oliveira, D. A. (2015). Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. *Educação & Sociedade*, 36(132), 625-646. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152440>.
- Oliveira, T. F. (2018). *Um estudo sobre as equipes de trabalho no Instituto Federal Da Paraíba Guarabira/PB* [Trabalho de Conclusão de Curso] Instituto Federal da Paraíba.
- OPP- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2020). *Recomendações para psicólogos com intervenção em contexto escolar*. Cartilha.

[https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/intervencao\\_contexto\\_escolar.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/intervencao_contexto_escolar.pdf)

- Parker, G. M. (1995). *O Poder das Equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Editora Campus.
- Patto, M. H. S. (1984). *Psicologia e Ideologia: uma introdução crítica à Psicologia Escolar*. Editora Vozes
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 472-85. <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11325>
- Pereira, C. G.C., Alencar, E. R. D., Sá, I. R. M. R., Lima, A. M., Torres, C. S., Cunha, K. M. M. S..., & Lima, T. B. C. (2020, Novembro). *Relatório da pesquisa: saúde mental - impactos da Pandemia COVID-19 nos estudantes e servidores do IFPI*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Pró-Reitoria de Ensino. <https://www.ifpi.edu.br/noticias/divulgado-relatorio-de-pesquisa-sobre-impactos-da-pandemia-na-saude-mental-dos-servidores/relatorio>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A.V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 659-680. <https://doi.org/10.1590/1984-9237510>.
- Pinto, B. O. S., Carreiro T. C. O. C., & Rodriguez, L. S. (2015). Trabalhando no “entre”: a história de vida laboral como método de pesquisa em Psicossociologia. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 2(5), 941- 985. <https://doi.org/10.25113/farol.v2i5.3129>
- Governo do Estado do Piauí. Secretaria de Estado da Educação do Piauí. (2020). *Portaria nº 110 de março de 2020*. Revoga a Portaria SEDUC-PI/GSE/ADM Nº 109/2020 e Dispõe sobre as medidas a serem adotadas no âmbito da SEDUC-PI (Sede, Gerências Regionais de Educação, Unidades Escolares e demais unidades administrativas) em relação à pandemia de COVID-19 (coronavírus) e dá outras providências.
- Prieto, C. (1994). *Los Trabajadores y sus condiciones de trabajo*. Ediciones HOAC.
- Puente-Palacios, K., & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de*

- Administração Contemporânea*, 9(3) 2. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000300004>
- Puente-Palacios, K. E., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Artmed.
- Puente-Palacios, K. E., & Borba, A. C. (2009). Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Revista Avaliação Psicológica*, 8(3), 369-379. <https://www.redalyc.org/pdf/3350/335027282009.pdf>
- Puente-Palacios, K. E., Almeida, R. S., & Rezende, D. V. (2011). O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 605-623. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000400003>
- Puente-Palacios, K., & González-Romá, V. (2013) Gestão de equipes de trabalho. In L. O. Borges, & L. Mourão (Eds.), *O Trabalho e as organizações - atuações a partir da Psicologia* (pp. 311-338). Artmed.
- Ribeiro, C. V. S., Léda, D. B., Silva, E. P., & Freitas, L. G. (2016). Trabalho intensificado de professores da educação básica e superior: confluências e especificidades. *Trabalho (En)Cena*, 1(1), 50-68. <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/2398>.
- Ribeiro, M. A. (2014). Problemas contemporâneos para a psicologia do trabalho e das organizações. In: J. J. O. Gómez (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo* (pp. 47- 78). Editorial Bonaventuriana.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11a ed). Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. & Sobral, F.(2010).*Comportamento organizacional*. (14. Ed). Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. C A., Gondim, S. M. G., Bastos, A. V. B. & Sakamoto, Ricardo. (2013, Setembro 07-11). *Como se constroem e se desenvolvem o entrincheiramento e o comprometimento com a organização: análise qualitativa de diferentes trajetórias profissionais*. [Apresentação de trabalho] Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Rodrigues, A.C.A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição*

- entre os construtos* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade Federal da Bahia.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2012). Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688-700.  
<https://www.scielo.br/j/prc/a/HYDQvbZRVrwdRw5mcwjD5Jc/?format=pdf&lang=pt>
- Rodrigues, W. A. (2009). A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade FUMEC
- Santoro, J. M. R. (2016) *A importância de uma equipe multidisciplinar, no acompanhamento das famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família, na Escola Estadual 31 de março*. [Monografia não publicada]. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
- Santos, D. A. F., Mourão, L., & Naiff, L. A. M. (2014). Representações sociais acerca do Trabalho em Equipe. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(3), 643-659.  
<https://doi.org/10.1590/1982-3703000802013>.
- Santos, G. O., & Monteiro, J. K. (2018) Saúde Mental do Trabalha(dor) na Educação: Um relato de experiência a partir da Clínica Psicodinâmica do Trabalho. *Revista Trabalho (En) Cena*, 3(2), 144-156.  
<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/4880/13240>
- Santos, J. R. V. S., & Mourão, L. (2011) Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração - RAUSP*, 46(3), 305-318. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072011000300008>
- Sennett, R. (2009). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Record.
- Silva, A. F., & Souza, A. L. L. (2013). Condições do trabalho escolar: desafios para os sistemas municipais de ensino. *Cadernos de Pesquisa*, 43 (150), 772-787.  
<https://doi.org/10.1590/S0100-15742013000300003>.
- Silva, E. E. (2009a). *Consentimento organizacional: Uma proposta de medida do construto* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade Federal da Bahia.



- Silva, L. G. M., & Ferreira, T. J. (2014). O papel da escola e suas demandas sociais. *Projeção e Docência*, 5(2), 6-23. <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao3/article/view/415>
- Silva, N. I. A. (2009). *Conflitos intragrupos: preditores e consequentes no cenário de equipes de trabalho* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade de Brasília.
- Silva, S. R. M.; Paiva, L. E. B. & Lima, T. C. B. (2019) Entre Valores e Entrincheiramento: uma análise em uma instituição federal de ensino superior. *Gestão.Org*, 17, 1-16. <https://doi.org/10.21714/1679-18272019v17Ed.p1-16>
- Siqueira, M. M. M., & Gomide-Junior, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Artmed.
- Smith, A. (1983). *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. Abril Cultural.
- Soldera, L. M. (2016). Breve compêndio conceitual e metodológico da Psicodinâmica do Trabalho e da Psicossociologia. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 19(2), 243-253. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v19n2/v19n2a09.pdf>
- Soldera, L. M. (2017). Clínicas do Trabalho: concepção histórica e desenvolvimento de uma proposta heterogênea. *Revista Trabalho (Em) Cena* 2(1). <https://doi.org/10.20873/2526-1487V2N150>
- Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2011). A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. *Estudos de Psicologia*, 28 (3), 315-325. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2011000300003>.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*.(4a ed) Saraiva.
- Tanamachi, E. R. & Meira, M. E. M. (2003). A atuação do psicólogo como expressão do pensamento crítico em psicologia e educação. In E. R. Tanamachi & M. E. M. Meira (Orgs.), *Psicologia Escolar: práticas críticas* (pp. 11-62). Casa do Psicólogo.
- Tostes, M. V., Albuquerque, G. S. C., Souza, M. J. S., & Petterle, R. R. (2018). Sofrimento mental de professores do ensino público. *Saúde debate*, 42(116), 87-99. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201811607>
- Venturella, C., Silva, C. P., Oliveira, E. L., Boni, M., Morandi, R. & Garcia, R. C. (2011). *Processos grupais em organizações*. Editora Unisinos.

- Vieira, M. F., & Seco, C. (2020). A educação no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, 28, 1013-1031. <https://doi.org/10.5753/RBIE.2020.28.0.1013>
- Vital, S. C. C., & Urt, S. C. (2021). Do imprevisível pandêmico ao intencional formativo: uma psicologia educacional/escolar para pensar o enfrentamento ao adoecimento docente. In F. Negreiro, & B. O. Ferreira. (Eds.), *Onde está a psicologia escolar no meio da pandemia?* (pp.118-146). Pimenta Cultural. <https://doi.org/10.31560/pimentacultural/2021.441>
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 139-158. <https://www.jstor.org/stable/3100246>
- Weber, L., & Grisci, C. L. I. (2010, Setembro 25-29). *Equipe, grupo ou ... o quê?: Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial* [Apresentação de trabalho]. XXXIV Encontro da ANPAD.
- Zaidan, J. M. & Galvão, A. C. (2020). “COVID19 e os abutres do setor educacional: a superexploração da força de trabalho escancarada”. In Augusto, C. B. & Santos, R. D. (Eds.), *Pandemias e pandemônio no Brasil*. Instituto Defesa da Classe Trabalhadora.
- Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B.; Rodrigues, A. C. A. (2014) Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E., Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed., pp.549-582). Artmed

## **Apêndices**

**Apêndice A**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA**  
**CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO**



Av. São Sebastião, 2819, Bairro Nossa Senhora de Fátima, Parnaíba,  
Piauí, Brasil;

CEP: 64202-020; Telefone: +55 86 3323-5125; Website: [www.ufpi.br/ufdpar](http://www.ufpi.br/ufdpar)

Prezado (a):

O(A) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de forma voluntária de uma pesquisa que será utilizada para a Dissertação de Mestrado de Silvana Teixeira de Araújo Sousa, psicóloga e aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Matrícula: 20211002243, intitulada “Qualidade do vínculo organizacional das equipes de trabalho na Educação Pública: atuação das equipes multiprofissionais em Teresina-PI no contexto da pandemia da COVID 19”, sob orientação da profa. Dr<sup>a</sup>. Raquel Pereira Belo. O projeto tem como objetivo central investigar a atuação das equipes de trabalho multiprofissionais que atuam nas escolas públicas estaduais de Teresina e a qualidade do vínculo organizacional dos seus membros no contexto da pandemia da COVID 19.

Para a realização desta pesquisa, solicitamos sua colaboração mediante aceite deste documento que visa assegurar seus direitos como participante. Sua participação é isenta de quaisquer custos monetários para o(a) senhor(a) e consistirá em responder a um questionário sociodemográfico, seguido por uma entrevista semiestruturada, que será realizada via plataforma Google Meet e caso seja dada sua anuência, gravada em áudio através de aparelho celular.

Diante do fato de que pesquisas com seres humanos envolve riscos aos participantes, esclarecemos que o presente estudo pode provocar desconfortos de natureza psicoemocional, para os quais será oferecido suporte psicológico, ou ainda caso seja necessário, poderá se proceder o cancelamento da entrevista, dando ao participante a opção de desistir ou mesmo não responder aos questionamentos dos instrumentos. Outro risco se refere ao procedimento de coleta de dados, que será realizado de modo online, podendo ocorrer vazamento de informações. No que se refere a proteção dos dados, da privacidade e da identidade dos participantes, se utilizará equipamentos com antivírus, e haverá a codificação dos participantes, de forma a garantir a confidencialidade e sigilo as informações levantadas, que serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos (divulgação em revistas e eventos científicos) e seus dados ficarão sob sigilo e guarda do pesquisador responsável.

Será assegurado(a) o direito de assistência integral gratuita contra quaisquer danos diretos/indiretos e imediatos/tardios decorrentes da pesquisa, pelo tempo que for necessário. Caso haja algum dano direto/indireto decorrente de sua participação, não sanado pelo responsável, o senhor(a) poderá buscar indenização por meio das vias legais vigentes no Brasil. Contudo, pode se recusar a responder ou participar de qualquer procedimento, podendo desistir de participar em qualquer momento, sem nenhum prejuízo para o(a) senhor(a).

Se o(a) senhor(a) aceitar participar, contribuirá para a formação e qualificação profissional da proponente dessa pesquisa, e ainda, possibilitará a ampliação dos conhecimentos sobre os constructos da pesquisa diante de um contexto novo e adverso como o da pandemia da COVID

19, de forma a proporcionar meios para o desenvolvimento de políticas públicas e planos interventivos direcionados a melhoria das condições de trabalho, desenvolvimento de estratégias para o retorno ao trabalho presencial, como também para o fortalecimento dos vínculos organizacionais das equipes multiprofissionais que atuam nas escolas públicas.

Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que o(a) Senhor(a) compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Para tanto, as pesquisadoras estarão disponíveis para sanar dúvidas, esclarecer objetivos e propósitos desta pesquisa, através dos celulares (86) 98832-6269/(86) 99416-8490 (disponível também para ligação a cobrar) e e-mails rbelo@ufpi.edu.br; siltsousa@yahoo.com.br. Se mesmo assim as dúvidas persistirem, o senhor(a) pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFDPAR (CEP/UFDPAR), no seguinte endereço: Sala II do Bloco 03, Pavimento 3º, Lado Oeste, Sala, do Campus Universitário Ministro Reis Velloso da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, localizado à Av. São Sebastião, 2819, Bairro Reis Velloso, Parnaíba/PI, com atendimento ao público/pesquisadores de segunda à sexta-feira das 8h às 12h e das 14h às 18h. E-mail: cep.ufdpar@ufpi.edu.br. Tel: (86) 3237-2332. Se preferir, pode levar esse Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar.

Teresina, 21 de abril de 2022.

Profa. Dr<sup>a</sup>. Raquel Pereira Belo

Pesquisadora responsável

E-mail: rbelo@ufpi.edu.br; Telefone para contato: (86) 98832-6269

Silvana Teixeira de Araújo Sousa

Pesquisadora participante

Psicóloga CRP 21/00978

E-mail: siltsousa@yahoo.com.br; Telefone para contato: (86) 99416-8490

Consentimento Pós-Infirmação.

Eu \_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_ Telefone \_\_\_\_\_, ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto :

( ) Aceito participar voluntariamente da presente pesquisa e autorizo a captação de voz por meio de gravação.

( ) Aceito participar voluntariamente da presente pesquisa e não autorizo a captação de voz por meio de gravação.

## Apêndice B



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA/UFDPa  
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO/CMRV  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Av. São Sebastião, 2819, Parnaíba, Piauí, Brasil; CEP 64.202-020

Telefone: (86) 3323-5216

Prezado (a) participante, o (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a prestar informações referentes ao perfil sociodemográfico e das atividades desempenhadas rotineiramente pelas equipes multiprofissionais da Educação Pública de Teresina. Agradecemos a sua participação e reiteramos o caráter voluntário e não remunerado da pesquisa, bem como a garantia do sigilo e privacidade.

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	
<b>1. DATA DE NASCIMENTO:</b> / /  <b>Idade:</b>	<b>2. SEXO:*</b> <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino  <input type="radio"/> Outro _____
<b>3. NACIONALIDADE:</b> <input type="radio"/> Brasileira <input type="radio"/> Estrangeira _____	<b>4. MUNICÍPIO E ESTADO EM QUE RESIDE:</b>
<b>5. ESTADO CIVIL:</b> <input type="radio"/> Solteiro(a) <input type="radio"/> Divorciado(a) <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Viúvo(a) <input type="radio"/> Separado(a) <input type="radio"/> União Estável	<b>6. QUANTOS FILHOS O(A) SENHOR(A) TEM:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Nenhum</li><li>● 1 Filho(a)</li><li>● 2 Filhos(as)</li><li>● De 3 a 5 filhos(as)</li></ul> Mais de 5 filhos(as)
<b>7. ESCOLARIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Ensino Superior Completo</li><li>● Especialização</li><li>● Mestrado</li><li>● Doutorado</li><li>● Pós-doutorado</li></ul>	<b>8. ÁREA(S) DE FORMAÇÃO:</b> _____ _____ _____ _____
<b>9. PROFISSÃO(ÕES):</b> _____ _____ _____	<b>10. GERÊNCIA REGIONAL NA QUAL É LOTADA(O):</b> _____ _____ _____

**11. TEMPO DE ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO:**

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**12. TIPO DE VÍNCULO EMPREGATÍCIO:**

- Celetista/contratado(a)
- Comissionado(a)
- Servidor(a) público(a)
- Terceirizado(a)
- Outro. Especifique \_\_\_\_\_

## Apêndice C



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA/UFDPa  
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO/CMRV  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

*Av. São Sebastião, 2819, Parnaíba, Piauí, Brasil; CEP 64.202-020*

Telefone: (86) 3323-5216



### ROTEIRO DE ENTREVISTA

**1. Explane a respeito de sua escolha em trabalhar na presente instituição.**

---

---

---

**2. Quais os seus sentimentos em relação ao trabalho que você desenvolve na presente instituição e enquanto parte de uma equipe?**

---

---

---

**3. Comente se sua atuação na presente instituição possibilita a realização dos seus projetos pessoais e profissionais?(...) Como isso influencia no seu desejo de permanência e desempenho na instituição?**

---

---

---

**4. Descreva as atividades desenvolvidas junto com a equipe multiprofissional com a qual atua e quais atividades foram desenvolvidas pelas equipes multiprofissionais diante do contexto da pandemia da COVID 19??**

---

---

---

**5. Como se dá a organização das atividades em relação à participação de cada membro da equipe? (...) Na prática diária comumente os objetivos são alcançados?**

---

---

---

**6. No que diz respeito ao relacionamento interpessoal, caso tenha acontecido mudanças após a pandemia, em quais aspectos essas mudanças ocorreram? Como se deu a cooperação com os demais membros da equipe desde o início do contexto pandêmico?**



---

---

---

**7. Para você, o que pode ocasionar satisfação no trabalho? Comente o quanto seu atual ambiente de trabalho se assemelha ou se diferencia disto**

---

---

---

**8. Para você, o que pode ocasionar comprometimento no trabalho? (...) Comente o quanto seu atual ambiente de trabalho se assemelha ou se diferencia disto..**

---

---

---

**9. Como você percebe o reconhecimento e valorização do trabalho, individual e por meio da equipe, na presente instituição? (...) Como esses pontos influenciam na satisfação e comprometimento com o trabalho para você?**

---

---

---

**10. Como você percebe a sua participação e a de seus colegas nas decisões relacionadas à Instituição durante a pandemia e em relação ao retorno ao modo presencial?**

---

---

---

**11. Como você avalia o gerenciamento institucional durante a pandemia e em relação ao retorno ao modo presencial?**

---

---

---

**12. Qual a importância da participação da sua área de atuação numa equipe multiprofissional?**

---

---

---