

# **APAGANDO INCÊNDIOS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: ATUAÇÃO E VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DAS EQUIPES MULTIPROFISSIONAIS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID 19.**

**Silvana Teixeira de Araújo Sousa <sup>24</sup>**

**Raquel Pereira Belo <sup>25</sup>**

## **Resumo**

Trata-se de um estudo qualitativo que investigou a qualidade do vínculo organizacional nas práticas das equipes multiprofissionais das escolas públicas, no contexto da pandemia da COVID 19. Foram utilizados um questionário sociodemográfico e um roteiro de entrevista semiestruturada junto a três equipes multiprofissionais de uma cidade do Nordeste brasileiro. Baseando-se no método da análise de conteúdo, os resultados apontam que problemas de condições laborais interferem na satisfação para metade das profissionais de duas equipes. O comprometimento é associado ao compromisso ético e social e sinaliza-se indícios de entrincheiramento e consentimento. Em relação à pandemia, esta agravou a sobrecarga de trabalho, mas trouxe maior visibilidade para importância das equipes nas escolas.

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

## **Introdução**

Com o novo papel das escolas em promover uma formação cidadã emerge a necessidade de se trabalhar nas escolas conteúdos mais diversos do que as disciplinas tradicionais. Assim, destaca-se a importância da atuação de uma equipe multidisciplinar nas escolas, que vem auxiliar em processos

---

<sup>24</sup> Mestranda em Psicologia pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba- UFDPAr

<sup>25</sup> Doutora em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Professora dos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr

Endereço para correspondência: Rua Sergipe 1622, Pirajá. CEP: 64003-720. Teresina-PI, Brasil. E-mail: [siltsousa@yahoo.com.br](mailto:siltsousa@yahoo.com.br)

de integração dos estudantes, na compreensão e desenvolvimento de formas de superar problemas gerados por questões socioeconômicas e culturais, que podem afetar o desempenho na escola e levar a evasão (Silva & Ferreira, 2014; Santoro, 2016).

Com a pandemia da COVID 19, que segundo Aquino e Monteiro (2020), teve seu primeiro registro no Brasil em fevereiro de 2020, surgiu a necessidade de distanciamento social, levando diversos setores a suspender suas atividades. A Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020) descreve que o cenário pandêmico provocou alterações substanciais na vida das pessoas e nas condições de trabalho, levando a mudanças na educação escolar e familiar, modificando as rotinas de familiares e de toda a comunidade escolar. Essa nova realidade pode afetar a atuação das equipes multiprofissionais visto que condições de trabalho deterioradas que se manifestavam nas escolas mesmo antes da pandemia e que foram agravadas neste momento podem incidir nos processos de vinculação dos trabalhadores, afetando a satisfação com o trabalho, o comprometimento e o desempenho, já que os vínculos organizacionais influenciam as atitudes dos profissionais em suas atividades e produzem efeitos na *performance* em equipe e na própria laboração (Bastos et al., 2013).

Siqueira e Gomide-Junior (2014) definem os vínculos organizacionais como afetos, visões e conexões desenvolvidas em relação a práxis profissional e ao local de atuação, que incluem a satisfação e envolvimento com o trabalho, bem como o comprometimento, percepções sobre justiça, suporte e reciprocidade organizacional. A satisfação é compreendida como resultante de aspectos tanto de caráter afetivo/psicológico quanto cognitivo, e se refere a uma vivência afetiva prazerosa quanto às relações interpessoais com os pares e superiores desenvolvidas no ambiente organizacional; em relação a remuneração; quanto aos processos de gestão de pessoas e bonificação; como também no que tange ao desempenhar das próprias atividades laborais.

O comprometimento organizacional, por sua vez, 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 reponsabilidade e dever, gerados por sentimentos de gratidão ou dívida moral para com a instituição devido a gestos e concessões sociais ofertadas previamente pela mesma ao profissional (Allen & Meyer, 1990).

O estudo sobre comprometimento compreende ainda os fenômenos do entrincheiramento e consentimento organizacional. O entrincheiramento, segundo 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 outras alternativas de trabalho que proporcionasse o mesmo grau de sustento ou compensasse os investimentos profissionais e afetivos já realizado naquela organização. O conceito de consentimento, segundo Silva (2009), 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 de obediência e aceitação íntima.

Vieira e Seco (2020) em revisão sistemática sobre os impactos da pandemia da COVID 19 na educação brasileira e portuguesa apontam que as publicações dão ênfase as alterações nas condições de atuação docente no contexto pandêmico. O que revela uma incipiência de estudos que focalizem as equipes multiprofissionais de educação nesse cenário de crise, trazendo mais visibilidade a esses profissionais. Diante disso, e das alterações nas condições de trabalho na Educação durante a pandemia, investigou-se a qualidade do vínculo organizacional nas práticas das equipes de trabalho multiprofissionais atuantes nas escolas públicas de uma cidade do Nordeste brasileiro, no contexto da pandemia da COVID 19, com foco em conhecer os contextos laborais dessas equipes, bem como verificar os indicadores de satisfação, comprometimento, entrincheiramento e consentimento com a organização e com o trabalho das mesmas no decorrer do período pandêmico.

## **Método**

### **Participantes**

A pesquisa teve a participação de 11 profissionais (6 psicólogas, 3 assistentes sociais, 1 pedagoga e 1 psicopedagoga) mulheres, brasileiras e com faixa etária entre 28 a 59 anos de idade, membros de 3 equipes multiprofissionais de uma cidade do Nordeste brasileiro. Todas possuem Especialização. A maioria tem vínculo empregatício celetista (72,7%), 18,2% são servidoras públicas concursadas (outro cargo e foram remanejadas para equipe multiprofissional), e 9,1% são prestadoras de serviço/desvio de função.

### **Instrumentos**

As participantes foram solicitadas a responder dois instrumentos: um questionário sociodemográfico e um roteiro de entrevista semiestruturada. O questionário para a caracterização

do perfil profissional apresentava questões sobre sexo, idade, escolaridade, nacionalidade, formação, vínculo empregatício, tempo de atuação, lotação, entre outros.

### **Procedimentos e Aspectos éticos**

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr) 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), sendo enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (formato formulário do *Google*). Após o consentimento, foi enviado o questionário sociodemográfico (também em formulário do *Google*). Na sequência foram realizadas as entrevistas individualmente na modalidade remota/online, através da Plataforma *Google Meet*, sendo gravado apenas o áudio. Foram garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas.

### **Análise dos dados**

Os dados obtidos das entrevistas foram analisados à luz da literatura da Psicologia Organizacional e do Trabalho, 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.

### **Resultados**

Foram encontrados 2 macros eixos temáticos para cada equipe: Eixo 1- Contexto de atuação/trabalho; Eixo 2 - Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho. Esses dados foram organizados em tabelas contendo os eixos e respectivas categorias encontradas junto a cada equipe (1,2,3). 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
<b>Assistente social (1) e Psicóloga(1)</b>	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; Trabalho em casa na pandemia (2); Dificuldades com a questão remota; União da equipe (2); Projetos de forma remota (2); Aumento da demanda de trabalho na pandemia; equipe pequena para demandas (2); Trabalho de apagar incêndio (2); falta de condições de trabalho (2); Questão salarial (2);
	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 de objetivos (2); Satisfação reduzida; Comprometimento maior quando alcança os objetivos; Ambiente de trabalho se diferencia de requisitos para comprometimento (2);

No Eixo 1 - Contexto de atuação/ trabalho se encontra as principais atividades desenvolvidas pela equipe 1 fora do contexto pandêmico, a saber: escutas, encaminhamentos; atividades de preparação para o Enem; participação dos Encontros Pedagógicos; visitas às escolas para compreensão das demandas. Já com o início da pandemia houve indefinições sobre como atuar em casa e, após essa fase, a equipe começou a realizar projetos de forma remota. Houve baixa adesão às atividades remotas devido ausência de condições de acesso dos discentes (aparelhos, internet). Ainda no Eixo 1, são descritas dificuldades enfrentadas na atuação e aspectos relacionados às condições de trabalho da Equipe 1, que envolve a falta de compreensão sobre o papel da equipe, a alta rotatividade no quadro celetista, a falta salas adequadas para realização de escutas, acesso a transporte para deslocamento as escolas, assim como a pouca quantidade de profissionais para atender as grandes demandas de 34 escolas.

No Eixo 2, intitulado Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho, no que se refere aos sentimentos em relação ao trabalho, as participantes 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 com os estudantes, quanto frustração, frente aos desafios de atender muitas escolas, a convivência com pessoas conservadoras no trabalho, e ainda as dificuldades de infraestrutura.

Ao tratar da realização pessoal e profissional ambas as participantes dessa equipe consideram que o trabalho não atende ao requisito de realização pessoal. Uma delas atribui essa falta de

realização a remuneração ser baixa, enquanto que a outra alega que não tem tempo para investir por exemplo nos estudos. No que diz respeito a realização profissional, apenas a assistente social se considera realizada por se identificar com a atuação na área da Educação, enquanto que a psicóloga, associa a necessidade de atuar em outros locais, as dificuldades de condições laborais e a própria sobrecarga de trabalho, como fatores que afetam sua saúde mental e, portanto, seu sentimento de realização.

Ambas as profissionais dessa equipe 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. 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 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
<b>Assistente social (1), Psicólogas(3) e Pedagoga (1)</b>	Contexto de atuação/ trabalho	Visitas as 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); Atividades junto as 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 durante período pandêmico (4); Falta de estabilidade (2); Falta de condições de trabalho e infraestrutura (3);
	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);

No Eixo 1 – Contexto de atuação/ trabalho para a equipe 2, as principais atividades desenvolvidas fora do contexto pandêmico foram: visitas as escolas para levantamento de demandas e elaboração de projetos; rodas de conversas; palestras informativas; dinâmicas de grupo; escutas individuais; encaminhamentos para rede; mediação de conflitos; relatórios qualitativos e quantitativos. No que diz respeito ao contexto pandêmico foi apontada a realização de atividades junto às escolas que não estavam de greve, com o desenvolvimento de projetos junto aos funcionários sobre clima escolar, convivência e promoção da saúde mental, entre outras ações para comunidade escolar. O trabalho nesse cenário de crise se deu através de intervenções remotas, realização de escutas online e encaminhamentos para rede, 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.

Ainda nas categorias do Eixo 1, alguns desafios para atuação e problemas de condições de trabalho também foram elencados pela Equipe 2, tais como: excesso de demandas e a quantidade de escolas que precisam atender; 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. A falta de estabilidade, os baixos salários foram

apontados como alguns dos fatores que interferem no desejo de permanência para aquelas que estão com vínculo empregatício celetista.

Nas categorias do Eixo 2 – Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho, as participantes apresentaram uma avaliação positiva do trabalho, revelando expressões de afeto como: sentimento maravilhoso; prazer; amar o que faz; gratificante; satisfação, engrandecimento profissional; gratidão; legal. Alguns aspectos negativos foram citados como o sentimento de tristeza quando faltam recursos, e que desenvolver pessoas pode ser desgastante, mas também gratificante. A maioria das profissionais demonstra se sentir realizada profissionalmente e pessoalmente, atribuindo esse sentimento a fatores como: sair da situação de desemprego; gostar de atuar na área social e de educação, gostar de trabalhar com coletivo e pessoas. Uma das profissionais não se considera realizada pessoalmente, por compreender que a falta de estabilidade e de um bom salário dificulta a realização de sonhos.

Sobre a satisfação com o trabalho é possível perceber que a maioria apresenta contentamento, embora reconheçam que problemas nas condições de trabalho podem interferir nesse fator. Duas profissionais reforçam a importância da autonomia e da liberdade concedida para a equipe em sua prática diária, e clarificam que esse elemento gera prazer. Somado a isto, foi atribuído à satisfação com o ambiente laboral, a harmonia e o bom relacionamento da equipe, como também ao gostar do que faz, reconhecer o papel e a importância social do que faz. A maioria conecta o comprometimento a questões individuais e subjetivas, de forma que as mesmas o descrevem 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.

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

**Tabela 3.***Eixos temáticos e categorias da equipe 3*

EQUIPE 3		
CATEGORIA PROFISSIONAL	EIXO TEMÁTICO	CATEGORIAS
<b>Assistente social (1), Psicólogas (2) e Psicopedagoga (1)</b>	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); Atividades socioeducativas pela internet; Escutas online; Pesquisa sobre perfil dos alunos; 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); Questões sociais nas escolas;
	Aspectos referentes à satisfação/comprometimento no trabalho	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.

No Eixo 1 - Contextos de atuação e trabalho, a equipe 3 apresenta como práticas do seu cotidiano: 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 (4); projeto sobre o papel dos profissionais da equipe (2); projeto sobre saúde mental para toda a comunidade escolar; mediações de conflitos (2); relatório mensal e trimestral (2); capacitação com gestores e membros do comitê de conflitos. Quanto ao contexto pandêmico e retorno ao trabalho presencial, a Equipe 3 apontou que a pandemia afetou a saúde mental de todos e que atuou desenvolvendo ações socioeducativas via internet, escutas online, pesquisa sobre perfil dos alunos e acompanhando a presença e desempenho desses no sistema híbrido de ensino.

Sobre as dificuldades enfrentadas na prática cotidiana das profissionais, foram mencionadas: a baixa remuneração e em algumas situações falta de equiparação dos rendimentos das profissionais da mesma equipe; questões sociais e de ausência de políticas públicas adequadas para atender demandas que extrapolam a atuação da equipe; falta de compreensão do papel do profissional e pouca quantidade de profissionais para a grande quantidade de demandas. Foi expressada ainda a percepção de que parecem atuar “apagando incêndio” (2), uma vez que há dificuldades de seguir um planejamento pois sempre estão sendo chamadas para atender demandas urgentes.

No Eixo 2 – 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; o trabalho é gratificante; atuar na área da educação visto como surpreendente e desafiador por atuar e lidar com a base da sociedade; angustiante; frustrante; a atuação em equipe com toda a gerência é gratificante. Sobre a realização profissional, as quatro integrantes da equipe participantes da pesquisa se consideram realizadas, enquanto que na realização pessoal três estão satisfeitas e uma delas não se sente contemplada nesse quesito. A percepção de realização profissional é influenciada por: conseguir conciliar dois empregos e outros projetos profissionais; vínculo afetivo com a instituição; contribuir para valorização da educação (2). A não realização pessoal está relacionada a falta de equiparação salarial.

Quanto a satisfação, parte da equipe (2) se mostrou satisfeita enquanto outras duas profissionais assinalaram que o ambiente de trabalho não atende aos requisitos de satisfação, de forma que uma delas destacou que a falta de reconhecimento e a questão salarial causa desmotivação, enquanto que outra expressou que seria necessário atuar em uma única escola, ter melhores condições salariais e de infraestrutura bem como os gestores que compreendam o papel da profissional de psicologia escolar. No tocante ao comprometimento, esse fator foi associado a satisfação profissional, à experiência e ao aprendizado, sendo influenciado mais pelo contentamento interno que externo. O principal fator relacionado ao comprometimento foi alcançar resultados com as ações. Todas as participantes da Equipe 3 afirmaram ser comprometidas, mesmo aquelas que não se sentem satisfeitas com o ambiente de trabalho.

### **Discussão**

Foi possível perceber que embora apresentem distintas quantidades de profissionais e número de escolas que atendem, existem pontos semelhantes entre as três equipes participantes do presente estudo, principalmente quanto às dificuldades de atuação e condições de trabalho, bem como em relação aos fatores que influenciam no comprometimento. 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, foram mencionados pelas três equipes problemas referentes a: falta de transporte, baixos salários, ausência de recursos, excesso de demandas para quantidade de profissionais, falta de compreensão do papel ocupacional. Sobre essa realidade, pesquisa qualitativa realizada por Craveiros (2019), com 05 (cinco) psicólogas e 07 (sete) assistentes sociais, sobre o processo de inserção dessas categorias em escolas municipais de Foz do Iguaçu, entre

os anos de 2006 a 2016, aponta resultados semelhantes ao supracitado quanto aos desafios enfrentados pelas equipes multiprofissionais nos seus espaços de atuação.

No que tange a 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 as condições de trabalho, mencionando, ainda, o desejo de buscar novas oportunidades de emprego. A equipe 2, por sua vez, apresenta mais falas de contentamento com o trabalho, associando essa satisfação a questões como autonomia, a união e ao bom relacionamento da equipe, gostar do que faz, se identificar com a área de atuação e 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 e eu acho, eu acredito que, eh talvez esteja em primeiro lugar mesmo é a questão do do, desse bom relacionamento né com a equipe que você trabalha. Eu acredito que quando você tem uma um diálogo muito bom, uma parceria muito boa com a equipe, você consegue desenvolver um bom trabalho né?(...).”*

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 cite 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.

Essa realidade, reflete o explicado por 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.

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 o associa 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[...], acredito que é o 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, as vezes está numa num 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. [...]Mas eh eu acredito que essa eh eh essa questão aí da da.. você falou do comprometimento pra mim ela é individual, é bem subjetiva.”(Participante 2 da Equipe 2, atua entre 5 a 10 anos na instituição)*

Esses resultados quanto a 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 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.

Foi possível verificar indícios de entrenchamento por limitação de alternativas em algumas participantes das equipes 1 e 3, de acordo com o 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 falta de melhores opções de emprego. 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 Silva (2009).

Ainda com a pandemia o número de demandas, principalmente relacionadas a saúde mental, aumentaram e trouxeram um novo olhar para o trabalho das equipes multiprofissionais nas escolas, como aponta a seguinte fala: *“Eh a psicologia foi a uma profissão que ela ficou muito em evidência em todos os setores, né pra toda a população. [...] a a a pandemia afetou a saúde mental de todo mundo.*

*Do rico ao pobre, do 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)

Essa percepção corrobora com o apontado 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. Ainda quanto ao 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 confirmam essa realidade, uma vez que estudo feito por Moraes 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 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) revelou uma queda no desempenho acadêmico e laboral dos alunos e profissionais, bem como uma elevação de sintomas relacionados a problemas psicoemocionais após as medidas de isolamento.

A partir do contexto pandêmico, a equipe 1 relata que possibilitou realizar um planejamento e trabalhar com projetos. Entretanto, como pontos negativos tiveram momentos de tensões e desencontros entre as profissionais no modo remoto. 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 as incertezas do cenário pandêmico, como apontam Zaidan e Galvão (2020) bem como 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.

### **Considerações Finais**

A partir dessa pesquisa junto a 3 equipes multiprofissionais de uma cidade do Nordeste brasileiro, percebeu-se que a atuação dessas equipes enfrenta grandes desafios, já que são formadas por um número reduzido de profissionais que não atuam exclusivamente em um único espaço educacional. O excesso de demandas leva as trabalhadoras a se sentirem sobrecarregadas e terem dificuldades em cumprir um planejamento, descrevendo sua prática como de “apagar incêndios”. Dessa forma, observa-se que o processo de inserção das equipes multiprofissionais na Educação Pública ainda é insipiente, sendo necessário um projeto mais sólido que subsidie verbas para

realização de concursos públicos ou processos seletivos para composição dessas equipes, com remuneração proporcional e de maneira que cada escola tenha sua própria equipe.

O bom relacionamento da equipe influencia positivamente no desejo de continuar na instituição, 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. Quanto ao comprometimento, no presente estudo se verificou 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, às próprias características individuais e ao compromisso ético-social.

Os resultados da pesquisa, ratificam o apresentado na literatura sobre o agravamento das dificuldades de atuação, dos problemas sociais e psicoemocionais após o contexto pandêmico, aumentando as demandas dessa natureza. Entretanto, essa realidade trouxe como ponto positivo, na compreensão das participantes, um maior reconhecimento da relevância das equipes multiprofissionais nas escolas. Nesse interim, assinala-se que a presente pesquisa atingiu os objetivos a que se propôs inicialmente, mas que não encerra as discussões sobre as temáticas aqui exploradas. Faz-se necessárias mais investigações com foco nas equipes multiprofissionais da educação, incluindo outros atores desses grupos, bem como que tragam uma perspectiva mais ampla sobre os impactos da pandemia nas práticas e vínculos organizacionais das equipes.

### Referências Bibliográficas

- 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>.
- 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.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- 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.
- Craveiro, A. V. (2019). *Equipe multiprofissional e educação omnilateral: a experiência nas escolas municipais de Foz do Iguaçu de 2006 a 2016*. [Tese de Doutorado não publicada]. Programa

de Pós-Graduação em Sociedade, Cultura e Fronteiras, Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

- Moraes Cruz, R., Ruppel da Rocha, R. E., Andreoni, S., & Duarte Pesca, A. (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>
- 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>
- Oliveira, C. M. R. de, 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. Negreiros & B. de O. Ferreira (Eds.), *Onde está a psicologia escolar no meio da pandemia?* (pp. 347–370). Pimenta Cultural. <https://doi.org/10.31560/pimentacultural/2021.441>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (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)
- 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>
- 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. de A., & Bastos, A. V. B. (2012). Entincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688–700. <https://doi.org/10.1590/s0102-79722012000400008>
- 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.
- Silva, J. R. V., & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração*, 46(3), 305–318. <https://doi.org/10.5700/rausp1014>
- Silva, E. E. (2009). 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>
- 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 (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Artmed.

Vieira, M. D. F., & Silva, C. M. S. da. (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>

Zaidan, J. M. & Galvão, A. C. (2020). “COVID19 e os abutres do setor educacional: a superexploração da força de trabalho escancarada”. In C. B Augusto & R. D. Santos, (Eds.), *Pandemias e pandemônio no Brasil* (pp.261-278). Tirant lo Blanch.

## **PUTTING OUT FIRE IN PUBLIC EDUCATION: ACTION AND ORGANIZATIONAL TIES OF MULTIPROFESSIONAL TEAMS IN THE CONTEXT OF THE COVID 19 PANDEMIC.**

### **Abstract**

This is a qualitative study that investigated the quality of the organizational ties in the practices of multidisciplinary teams in public schools, in the context of the COVID 19 pandemic. A sociodemographic questionnaire and a semi-structured interview script were used with three multidisciplinary teams in a city of the Brazilian Northeast. Based on Bardin's (2016) content analysis method, the results indicate that problems of working conditions interfere with satisfaction for half of the professionals in two teams. Commitment is associated with ethical and social commitment and indicates signs of entrenchment and consent. Regarding the pandemic, it aggravated the workload, but brought greater visibility to the importance of teams in schools.

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