

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

SIMONE WEBER

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS DOCENTES: UM ESTUDO NO CENTRO
SINODAL DE ENSINO MÉDIO DOROTHEA SCHÄFKE**

TAQUARA/RS

2021

SIMONE WEBER

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS DOCENTES: UM ESTUDO NO CENTRO
SINODAL DE ENSINO MÉDIO DOROTHEA SCHÄFKE**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof.^a Dr^a.Luciane Wolff

Taquara/RS

2021



¹SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS DOCENTES: UM ESTUDO NO CENTRO SINODAL DE ENSINO MÉDIO DOROTHEA SCHÄFKE

Simone Weber*

Luciane Wolff**

Resumo: Este trabalho se justifica por dar ciência à instituição de como se sentem seus professores com relação a satisfação e fidelização com a escola, frente a duas crises graves enfrentadas, uma interna e outra externa, tendo como pano de fundo a cultura organizacional e a percepção de suporte organizacional dos docentes do Centro. Para a realização deste estudo foi utilizado uma pesquisa quantitativa que avalia o nível de fidelização e satisfação dos pais, professores e gestores de escolas parceiras da empresa Class App. As duas metodologias adotadas pela pesquisa são a NPS (Net Promoter Score) e a CSAT (Customer Satisfaction Score). Os resultados demonstraram que dentre os 49 respondentes, 80% consideram a escola um excelente local de trabalho e que os docentes refletem a cultura organizacional da escola ao responderem afirmativamente as questões relacionadas ao tema, revelando-se alinhados e comprometidos com o educandário. Nas afirmações que envolveram a percepção de suporte organizacional as dimensões de percepção de gestão de desempenho e carga de trabalho; verificou-se que os respondentes indicaram que percebem e valorizam o suporte organizacional fornecido pela empresa. Nas dimensões: suporte material e de ascensão, promoção e salários, constatou-se pontos de atenção. Recomenda-se que a escola priorize investimentos no aparelhamento das salas de aula (nas duas unidades), do laboratório de ciências naturais, crie espaços verdes na Unidade I. No âmbito do material didático, em vista da recente adoção de um sistema de ensino, que a escola intensifique momentos de formação e conversas, visando o esclarecimento e a desmistificação do uso deste tipo de material.

Palavras Chave: cultura organizacional; suporte organizacional; fidelização; satisfação; docentes.

* Discente do curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos

** Professora orientadora

1 INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo em constante mudança, determinada, dentre outros aspectos, por inovações tecnológicas, pela dinâmica das intercomunicações, pelo acentuado nível de aspiração por melhoria contínua de organizações, grupos sociais e pessoas, pelo espírito inquisidor e desbravador do ser humano (LÜCK, 2011).

Ao longo do século XX e neste início do século XXI, o desenvolvimento tecnológico e as mudanças no modo como a sociedade se organiza repercutiram de forma significativa no modo como as organizações se configuram.

Conforme Ferreira (2002), a palavra-chave no desenvolvimento das instituições hoje é mudança, ainda que o novo em si não seja propriamente a mudança, e sim a velocidade com que ela vem ocorrendo e sendo requerida, dada a necessidade permanente de atualização de processos, de tecnologias e modos de funcionar nas instituições.

Este estudo visa avaliar o nível de satisfação e fidelização dos docentes do Centro Sinodal de Ensino Médio Dorothea Schäfke, frente a duas crises graves enfrentadas, uma interna e outra externa, tendo como pano de fundo a cultura organizacional e a percepção de suporte organizacional dos docentes do Centro, num cenário em constante mudança.

A crise interna foi paulatina, no decorrer de quatro anos (de 2014 a 2018) a escola sofreu uma redução de cerca de 34% do número de alunos e perdeu parte do seu quadro de professoras qualificadas da Educação Infantil e do Ensino Fundamental I (muitas das quais a escola havia investido consideravelmente em formações continuadas interna e externamente), principalmente para a educação pública municipal e estadual. Em seus “meandros” um movimento calcado em insatisfações, vitimismos, fofocas se formou. A falta de direcionamento e percepção da gravidade do momento por parte da gestão da escola deu espaço para ativismos que culminaram com uma tentativa de destituição do cargo, da diretora, por parte de um grupo de professores apoiados por um grupo de pais.

Conforme Lück (2011), uma organização social, tal como a escola, é constituída por um campo de forças que se influenciam reciprocamente, definindo, segundo as tendências assumidas, uma personalidade. Este campo de forças é fortemente influenciado pelo modo como as pessoas agem e reagem, a partir de valores, crenças, mitos e modos convencionais de percepção. Quando o campo de

forças está desencontrado, elas se anulam reciprocamente, gerando instabilidade, insegurança, falta de direcionamento, e conduzindo o trabalho ao ativismo (LÜCK, 2011).

No final de 2018 a situação na escola se definiu, vários professores e funcionários saíram da instituição, algumas famílias procuraram outra escola, a diretora se manteve no cargo, baseada em sua credibilidade frente aos demais pais, conselho escolar, professores e funcionários remanescentes (houve um movimento pela sua permanência).

O ano de 2019 foi um ano de restauração em que foram trabalhadas questões relacionadas ao clima organizacional, ao sentimento de pertença, com todos os professores e funcionários da Instituição, sem descuidar da oferta de formação continuada na escola, e em formações protagonizadas pela sua Rede de Ensino, e também investindo no pagamento de hora atividade in loco para as professoras regentes dos níveis de ensino da educação infantil e séries iniciais. A equipe gestora passou por uma profunda reformulação, ficando mais enxuta e coesa, de acordo com o número de alunos da escola.

O ano de 2020 trouxe uma grave crise externa, a pandemia do Coronavírus.

Conforme Harari(2021):

“De alguma maneira, é quase como se a natureza estivesse testando o nosso sistema de resposta global para ver como poderíamos gerir algo muito pior no futuro. Infelizmente, a forma como gerimos a pandemia não inspira muita confiança em que possamos gerir algo mais complexo como a mudança climática ou o aumento da inteligência artificial. Espero que esta pandemia sirva como uma chamada de atenção para a humanidade.”

A gestão da instituição agiu rapidamente e encontrou caminhos para responder aos obstáculos da pandemia, que foram seguidos por todos os professores, embalados por uma empatia que se fortaleceu num episódio de profunda tristeza vivido pela comunidade escolar que foi a perda de um professor para a COVID-19.

A pronta reação da escola e suas decisões exitosas lhe renderam prestígio na região, reforçando na comunidade escolar o orgulho de pertencer ao educandário.

Para Drucker (2002), no contexto atual, no qual o saber aplicado transformou-se na grande fonte de riqueza, as organizações precisam, constantemente, desenvolver novas habilidades (= saber fazer) e conhecimentos. Elas estimulam a

postura de constante aprendizagem. E os gestores coordenam e estimulam esse processo.

Na conjuntura atual da pandemia, a incerteza é o traço mais marcante ao qual a instituição como toda a sociedade precisa lidar. É inevitável enfrentar também a fragilidade emocional dos alunos, professores, funcionários e pais agravada ou desencadeada pelo tempo de isolamento/convívio forçado; a necessidade de detectar e sanar as defasagens de aprendizagem causadas pela ruptura do seu modelo tradicional, e de manter as vantagens do ensino híbrido, além de implantar/absorver as exigências do Novo Ensino Médio.

Desse modo o estudo se justifica por dar ciência a instituição de como se sentem seus professores com relação à satisfação e fidelização dos docentes com a escola, possibilitando identificar aspectos potenciais de melhoria e assim qualificar de forma mais assertiva as relações de trabalho, contribuindo para a resolução das demandas que afligem a escola

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura organizacional

Podemos entender a cultura como um conjunto de conceitos e hábitos, normas, crenças, rituais, valores, vivências e experiências que são responsáveis por identificar descrições específicas para um determinado grupo ou empresa (MARQUES, 2016).

Para Shein (1989, *apud* CERVO, 2014, p.10), a cultura organizacional é justamente este conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu em seu processo de aprendizagem para poder lidar com os problemas de adaptação, pressupostos estes que funcionaram tão bem a ponto de serem considerados como válidos e, que então passaram a ser ensinados aos novos membros como a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a esses problemas.

Utilizando-nos de uma metáfora, podemos compreender a cultura como a argamassa de coesão social. Assim, imagine vários tijolos separados representativos das pessoas, dos departamentos e dos setores. A cultura é a argamassa que irá manter esses tijolos unidos em prol de objetivos comuns (SOUZA,2014).

Para Moura (2009 *apud* MARQUES, 2016, p. 09) a cultura deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Ela sofre influência das pessoas, portanto, não é estática.

Para Chiavenatto (2014) a essência da cultura de uma empresa manifesta-se na maneira como faz seus negócios, lida com seus clientes e funcionários, o grau de liberdade e autonomia existentes em suas unidades, bem como o grau de lealdade de seus funcionários. Ela condiciona fortemente a gestão de pessoas na medida em que é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais.

Segundo Dias (2013) na década de 1980 a cultura organizacional se converteu em assunto prioritário nos estudos do comportamento organizacional. Datam desta época os conceitos básicos não somente no âmbito acadêmico, mas também na linguagem dos negócios. No quadro 1 são apresentadas algumas das

definições mais utilizadas.

Quadro 1- Definições de Cultura Organizacional

<p>“a cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças, modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira pela qual os grupos e indivíduos se combinam para realizar as coisas” (ELDRIGE; CROMBIE, 1974, p. 89).</p>
<p>A cultura corporativa “é um sistema de significados pública e coletivamente aceitos operacionalmente no seio de um grupo dado, em um dado momento. Este sistema de expressões, de configurações, de categorias e de imagens fornece aos indivíduos uma interpretação de sua própria situação” (PETTIGREW, 1979, p. 574)</p>
<p>“Em uma situação particular o conjunto de significados que se desenvolvem dão a um grupo seu próprio ethos, o caráter distintivo, que é expresso em padrões de crenças (ideologias), atividades (normas e rituais), línguas ou outras formas simbólicas através do qual os membros de uma organização criam e mantêm seu ponto de vista do mundo e a imagem de si mesmo no mundo. O desenvolvimento de uma visão do mundo com seus entendimentos compartilhados de uma identidade, sentido e direção do grupo são produtos da história única, interações pessoais e as circunstâncias do grupo” (SMIRCICH, 1983b, p. 56)</p>
<p>“A cultura é um padrão de crenças e valores compartilhados que dão aos membros de uma instituição significados e os provêm com regras de comportamentos em suas organizações” (DAVIS, 1984, p. 1).</p>
<p>“A cultura é uma série de entendimentos e significados compartilhados por um grupo de pessoas. Os significados são tácitos em grande medida entre os membros, são claramente relevantes para algum grupo em particular, e distintivos para o grupo” (LOUIS, 1985, p. 74).</p>
<p>“A cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados. Estes rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam ideias esparsas e abstratas, dando-lhes vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado” (OUCHI, 1988, p. 43).</p>
<p>“é uma força social que controla padrões de comportamento organizacional modelando as cognições e percepções de significados e realidades que os membros têm, fornecendo energia efetiva para a mobilização e identificando quem pertence e quem não pertence” (OTT, 1989, p. 69).</p>
<p>“sistema de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros” (SCHEIN, 1990, p. 110).</p>
<p>“a cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram durante o curso da história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros” (BROWN, 1998, p. 7).</p>

“cultura organizacional é o conjunto de artefatos, valores e pressupostos que emergem das interações dos membros organizacionais” (KEYTON, 2005, p. 28).

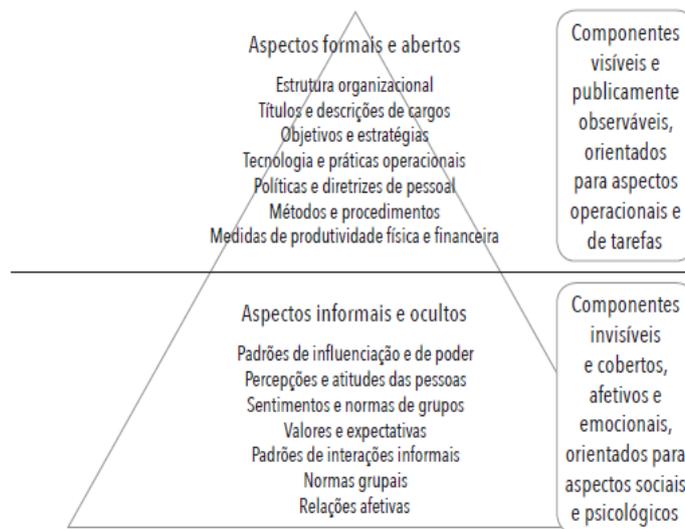
Fonte: DIAS, Reinaldo. Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudança (2013).

2.1.1 Aspectos da cultura organizacional

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um iceberg. Apenas uma pequena porção do iceberg fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A parte maior permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como suas políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, ela oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações (CHIAVENATO, 2014).

Embora seja difícil medir esses níveis mais profundos da cultura organizacional, eles fornecem a base a partir da qual nascem o comportamento e a ação. As crenças e os pressupostos básicos sobre a organização e suas equipes, o cliente, o mercado e a indústria e a proposição de valor básico da empresa criam uma lógica coesa que mantém a organização unida (Denison et. Al.,2012)

Figura 1 – O iceberg da cultura organizacional



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 2014.

Segundo Loges (2016) a cultura é mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, ela significa construção de significados e é fundamental para a compreensão das ações humanas. A cultura organizacional forma um padrão coletivo que identifica grupos, mas também é um processo dinâmico e em transformação contínua, onde pessoas e organização interagem com o ambiente para crescerem, serem felizes, saudáveis, lucrativas ou, simplesmente, sobreviverem.

2.2 Percepções de suporte organizacional

Fonseca (2016) afirma que o estudo deste tema inicia-se na década de 1980, com o trabalho de Eisenberg et al. (1986) no desenvolvimento de pesquisas sobre percepção de suporte organizacional. Este constructo é definido como “as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (Eisenberger, Hungtington, Hutchison e Sowa, 1986). Eles tomam por base a ideia de que o empregado personifica a organização que trabalha, pois tende a ver as ações dos agentes da organização como da própria organização (FONSECA, 2016).

Oliveira-Castro et al (1999) investigaram a estrutura do suporte organizacional e desenvolveram uma medida para avaliação do fenômeno. A percepção de suporte organizacional foi estruturada em torno de quatro dimensões:

a) gestão de desempenho – refere-se às práticas organizacionais de gerenciamento de desempenho, reconhecendo à opinião dos trabalhadores sobre estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução das tarefas e o esforço organizacional de atualização dos empregados em face das novas tecnologias;

b) carga de trabalho - refere-se às altas demandas de produção, gerando uma sobrecarga de tarefas atribuídas aos empregados e o conseqüente aumento de exigências;

c) suporte material - reflete a percepção do indivíduo sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Além disso, o suporte material engloba os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho e a qualificação de mão-de-obra interna;

d) ascensão, promoção e salários - referem-se à percepção do indivíduo acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcional.

A percepção de suporte organizacional pelos trabalhadores relaciona-se diretamente com a valorização do trabalho e com a expectativa de incentivos pelas organizações. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), entre os principais fatores que antecedem o suporte organizacional estão à justiça nos procedimentos na distribuição de recursos, o suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados e os retornos organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade no emprego, autonomia e treinamento), esses fatores antecedem a percepção de suporte organizacional.

Ainda, segundo Oliveira-Castro et al (1999), a percepção favorável do suporte organizacional só é desenvolvida pelo trabalhador, quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem intencionadas e não manipulativas.

Tendo importância na relação organização-trabalhador, o suporte organizacional é compreendido como as percepções e crenças dos funcionários acerca da retribuição da organização (na figura dos seus gestores e colegas de trabalho) por seus esforços frente ao trabalho. O suporte organizacional é, portanto,

capaz de gerar melhor desempenho no trabalho, comportamento de cidadania organizacional, criatividade e inovação. Além disso, as ações organizacionais, como aquelas relacionadas à gestão do desempenho e ascensão profissional, estão associadas a práticas que poderiam favorecer a experiência de expressão e realização pessoal no trabalho. O suporte organizacional envolve ainda a ideia de retribuição organizacional aos esforços do trabalhador. A percepção do trabalhador de que a organização oferece condições compatíveis com seus esforços devem influenciar diretamente os resultados como as emoções no trabalho (PASCHOAL et al, 2010).

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo foi utilizado uma pesquisa que avalia o nível de fidelização e satisfação dos pais, professores e gestores de escolas parceiras da empresa Class App, que oferece soluções através de um App de comunicação on-line que propicia comunicação direta com alunos e pais num formato instantâneo como o watts app, mas de caráter institucional.

A Class App oferece a seus parceiros através do Escolas Exponenciais (um instituto independente especializado em promover pesquisas, estudos, análises, insights, eventos presenciais e on-line para escolas privadas), o Ranking Escolas Exponenciais que promove a pesquisa.

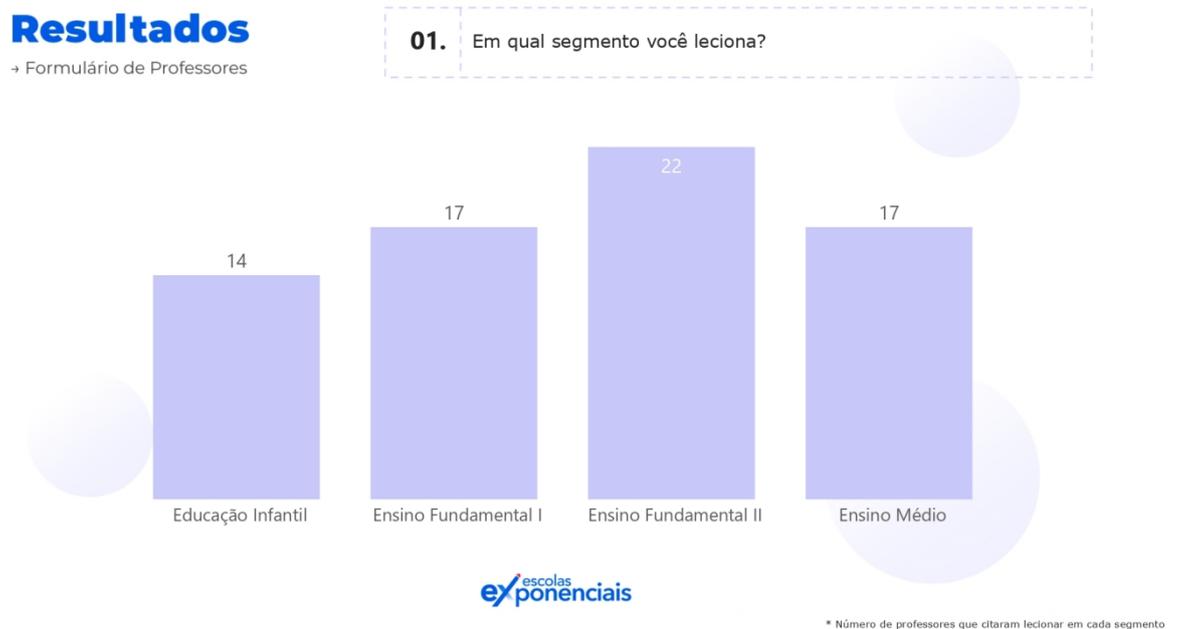
Ela oferece insumos para que a escola possa observar como os professores, no caso deste estudo, avaliam a qualidade do serviço, do atendimento, da comunicação e do relacionamento que mantém com a instituição de ensino.

Para garantir a confiabilidade da pesquisa foi exigida uma quantidade mínima de respostas em relação ao número de alunos matriculados na instituição, colocando os resultados dentro de uma margem de erro previamente estabelecida.

Foram 312 respostas de pais, sendo 199 a meta estabelecida para amostragem. A confiabilidade de toda a pesquisa foi pautada pela quantidade de respostas dos pais.

A pesquisa foi enviada para 70 professores, sendo 14 no nível da Educação Infantil, 17 no nível do Ensino Fundamental I, 22 no nível do Ensino Fundamental II e 17 no nível do Ensino Médio. Foram respondidos 49 questionários.

Figura 2 – Resultados formulários de professores



Fonte: Certificação Escolas Exponenciais 2021

A pesquisa esteve disponível aos pais, professores e gestores, do dia 04 de agosto de 2021 ao dia 24 de setembro de 2021, para respostas. O acesso se deu a partir de três links distintos que foram enviados aos pais, professores e gestores.

Para ter acesso as respostas dos gestores é preciso ser associado ao Escolas Exponenciais, o que não se aplica a instituição. Os resultados das respostas dos pais e professores referentes ao estabelecimento de ensino são disponibilizados a todas as escolas parceiras da Class App.

A Instituição teve acesso aos seus relatórios individuais a partir do dia 15 de outubro de 2021.

Uma das metodologias usadas na pesquisa foi a do NPS (Net Promoter Score). O método foi concebido a partir das percepções de Fred Reichheld e da equipe da consultoria Bain & Company. O Net Promoter Score é um mecanismo prático utilizado para entender o que os Clientes querem e voltar toda a empresa para corresponder efetivamente à demanda. (MADRUGA, 2018).

De acordo com Madruga (2018, p.148)

Compreender e investir nesse instrumento vai muito além da simples criação de um questionário virtual. Ao dividir os Clientes em promotores (os que dão nota 10 ou 9), neutros (os que dão nota 7 ou 8) e detratores (as notas compreendidas entre 0 e 6), o NPS permite uma visão geral do engajamento dos consumidores. Assim, a nota final é calculada ao subtrair o número de detratores da quantidade de promotores

Segundo Madruga (2018), o NPS permite identificar pontos de melhoria através de uma única pergunta definitiva: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a empresa XY a um amigo ou familiar?” O NPS pode possuir até duas perguntas. Uma pergunta quantitativa e outra qualitativa, sendo a pergunta quantitativa obrigatória.

Para Malhotra (2011), as pesquisas quantitativas tem o objetivo de quantificar os dados procurando evidências convincentes em amostras significativas.

Madruga (2018), define o passo a passo para implantar e medir o NPS de forma assertiva, através de um questionário que gera um índice quantitativo que mede a qualidade da empresa na visão dos seus consumidores, dividido em oito passos, conforme o quadro 2.

Quadro 2: 8 passos para implantar e medir o Net Promoter Score de forma assertiva:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1.Planeje a pesquisa.2.Segmente o público-alvo da pesquisa. |
|--|

3. Calcule corretamente a amostra.
4. Elabore o questionário.
5. Faça o disparo de forma estratégica.
6. Tabule os dados.
7. Analise as informações.
8. Realize um workshop de apresentação e lidere mudanças

Fonte: MADRUGA, Roberto. Gestão de relacionamento & customer experience. Rio de Janeiro Atlas 2018

É importante estar explícito o verdadeiro objetivo do Net Promoter Score: promover o engajamento dos Clientes para angariar sua fidelidade (MADRUGA, 2018).

A outra metodologia usada foi o CSAT (Customer Satisfaction Score), uma métrica popular de mensurar a satisfação do cliente. Ela é comumente usada por se aproximar mais de questões bem específicas da experiência do consumidor, enquanto o PNS (Net Promoter Score) oferece uma informação mais ampla do cenário.

Dentre as escalas que o CSAT ou Escala de Satisfação do Cliente, em inglês, usa está uma de verificação, chamada de escala Likert. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. (SILVA JÚNIOR, COSTA, 2014).

Para calcular o CAST basta somar o número de consumidores que responderam com os números 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente), dividir pelo número total de respondentes e multiplicar por 100, obtendo assim o total em percentual da resposta da questão.

Quadro 3: Exemplo de escala Likert

Eu gosto do meu trabalho.				
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pela autora.

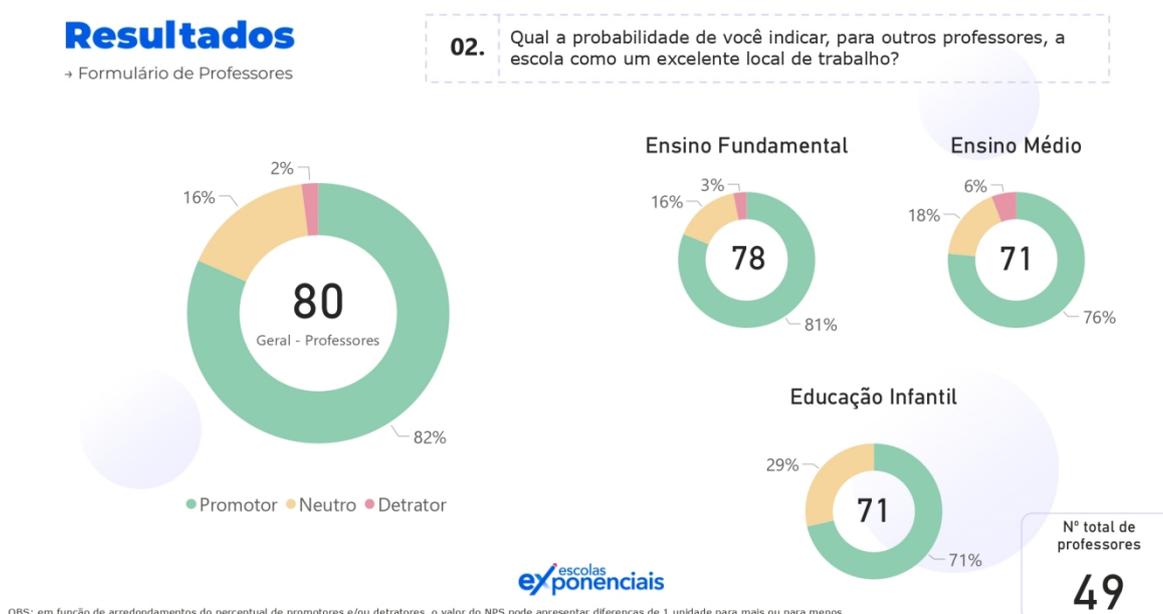
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa direcionada aos professores inicia-se com a pergunta definitiva, segundo a metodologia NPC: 2. Qual a probabilidade de você indicar, para outros professores, a escola como um excelente local de trabalho?

A resposta foi de 80%. Segundo Madruga (2019), o resultado pode ser classificado conforme os criadores do método como excelência (que vai de 75 a 100 pontos) e que requer esforços para manter o índice.

Para cerca de 40 professores, dos 49 respondentes, a escola é um excelente local de trabalho. O fortalecimento e a coesão do grupo alicerçado nos valores e crenças da instituição ao vencer a crise interna que culminou em 2018 e a agilidade na resolução dos problemas trazidos pela pandemia (organização e efetivação das aulas on-line, autonomia para a escolha dos métodos de avaliação, soluções tecnológicas colocadas ao alcance do professor, reuniões de cuidado com a saúde mental do professor), bem como a narrativa da equipe gestora de trabalhar pela manutenção do emprego de todos, o que efetivamente aconteceu, corrobora a percepção de um bom clima organizacional.

Figura 3 – Resultados formulário de professores



Fonte: Certificação Escolas Exponenciais 2021

Vários estudos tem sido realizados sobre clima organizacional e, dentre eles, destaca-se a contribuição de Luz (1995), que define o clima como o resultado do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina em um ambiente organizacional em um determinado período (FERREIRA, 2013).

Nos resultados, a questão 3 se destaca das outras por não exigir uma graduação numeral e sim por palavras. Ela pede para o respondente escolher três palavras que representam melhor a essência da escola.

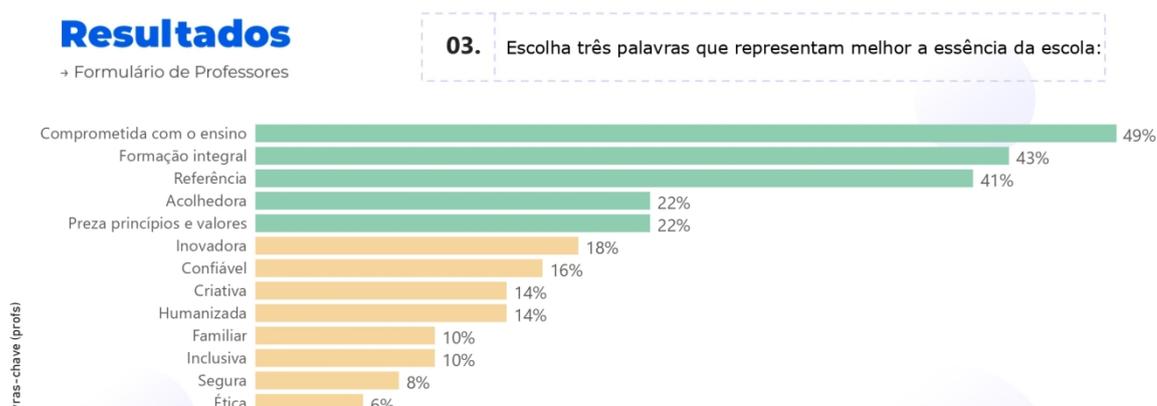
As três primeiras palavras mais citadas: comprometida com o ensino; formação integral e referência destacam que a cultura da escola influencia fortemente os seus professores.

Conforme CERVO (2013):

[...] a cultura organizacional é um sistema de símbolos, crenças, valores e procedimentos compartilhados entre os diferentes membros de uma organização, que lhes confere uma identidade comum, gerando um padrão único de sentimentos, de pensamentos e de ações. Esclarecemos que estes valores e crenças são passados de geração a geração, de forma a se tornarem institucionizados.

Elas refletem os níveis um e dois da cultura organizacional da escola, estão implícitas na sua visão e missão. A missão do Centro Sinodal de Ensino Médio Dorothea Schäfke é promover a educação, visando à **formação integral** do ser humano, conforme as diretrizes evangélico-luteranas. E a visão, ser uma instituição de **referência** em educação no Brasil. Para tal, tem entre seus objetivos o incentivo ao estudo das línguas, das artes e dos esportes; a formação de lideranças de estudantes, professores e funcionários, com vistas à atuação na sociedade, como agentes de transformação; o convívio com as diferenças (étnicas, culturais, sociais, físicas, cognitivas...). Já a palavra comprometida com o ensino, mostra a identificação da escola com a **qualidade do ensino** que entrega e que é conhecida na região.

Figura 4 – Resultados formulário de professores



Fonte: Certificação Escolas Exponenciais 2021

Todas as questões seguintes foram elaboradas envolvendo a metodologia conhecida por CSAT (Customer Satisfaction Score), um método de avaliação usado para entender se o que a empresa está oferecendo está de acordo com as expectativas dos clientes e se pode ser aprimorado.

Para o estudo foi feita uma divisão das questões de acordo com a seguinte classificação: aquelas que envolvem aspectos da cultura organizacional e aquelas que envolvem um de seus atributos, o suporte organizacional.

As que envolvem aspectos da cultura organizacional estão na tabela abaixo:

Tabela 1: Aspectos da Cultura Organizacional

Resultados	Média
A escola promove o desenvolvimento de valores morais e éticos pelos alunos	9,6
Os resultados acadêmicos positivos dos alunos representam um diferencial para a escola.	9,5
O cuidado e a atenção pessoal para com os alunos é um diferencial.	9,4
A escola promove a formação de alunos criativos e proativos.	9,3
A escola promove a formação de alunos responsáveis e disciplinados	9,1

Fonte: Elaborada pela autora.

Segundo Dias (2017):

Uma vez que está enraizada nas crenças coletivas dos membros das organizações, a cultura organizacional pode influenciar e dirigir as ações organizacionais em níveis variados, podendo, inclusive, prejudicar ou beneficiar as mesmas em termos de produtividade, crescimento e expansão de serviços.

Seguindo a afirmação de Dias (2017), as crenças e valores coletivos dos professores e funcionários do Centro são influenciados significativamente pela sua cultura organizacional, explicita também nos seus princípios:

O Dorothea se identifica e adota os princípios da Rede Sinodal, da qual faz parte.

- Referencial Luterano – Manter uma conduta institucional e uma prática pedagógica pautada pelos princípios luteranos.
- Conhecimento – Conhecer para atingir a liberdade que permite fazer escolhas.
- Abertura ao novo – Mostrar uma permanente disposição ao novo, desviando daquilo que é modismo ou mera imposição da sociedade.
- Busca da excelência – Fazer sempre melhor o seu melhor possível, independente de quantas vezes já o tenha feito e para quem o fizer.
- Ética – Agir, radicalmente, em favor do bem-comum.
- Humildade – Manter sempre a autenticidade, independente dos lugares e das pessoas com quem se relaciona.
- Solidariedade – Tratar em igualdade de importância todos e intervir com sensibilidade em favor do outro quando isto estiver ao alcance.

Ao responderem que concordam parcialmente ou totalmente com as questões acima, cerca de 46 dos 49 professores corroboram as crenças e os pressupostos básicos sobre a organização [...] e criam uma lógica coesa que mantém a organização unida(Denison et. Al.,2012).

As questões que envolvem a percepção de suporte organizacional foram subdivididas conforme propõem Oliveira-Castro et al (1999), em quatro dimensões:

As que envolvem a percepção de gestão de desempenho encontram-se na tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Percepção de Gestão de Desempenho

Resultados	Média
A escola mantém um relacionamento próximo e participativo com as famílias	9,2
Sinto-me uma parte importante da escola.	9,0
A escola promove o desenvolvimento de habilidades socioemocionais	9,0

pelos alunos.

A escola investe na qualificação de sua equipe pedagógica.	8,8
Sinto-me seguro em meu emprego.	8,7
As ações tomadas pela escola para organizar o ensino híbrido foram adequadas	8,6
A escola se comunica de maneira clara e efetiva com as famílias.	8,6
A escola valoriza genuinamente a importância dos professores para a instituição	8,5
Sinto-me confortável com o formato atual das aulas.	8,4
Os resultados obtidos com o ensino híbrido têm sido satisfatórios	8,2

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com Oliveira-Castro et al (1999) a dimensão da gestão do desempenho refere-se às práticas organizacionais de gerenciamento de desempenho, reconhecendo à opinião dos trabalhadores sobre estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução das tarefas e o esforço organizacional de atualização dos empregados em face das novas tecnologias.

A média de 43 dos 49 professores respondentes concordando parcialmente ou totalmente com as afirmações da pesquisa indicam que percebem e valorizam o SO do ponto de vista da gestão do desempenho. Segundo Oliveira-Castro et al (1999), a percepção favorável do suporte organizacional só é desenvolvida pelo trabalhador, quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem intencionadas e não manipulativas.

A crise interna fez a gestão reforçar a sua ação utilizando-se dos atributos da transparência e honestidade com os professores e funcionários da empresa, sobre assuntos bons e não tão bons. A crise externa, a pandemia, aproximou escola e famílias, a relação de estranhamento e desconfiança, de ambas as partes, deu lugar ao diálogo aberto, positivo, baseado na escuta das famílias por parte da escola para poder entregar a sua proposta pedagógica em um novo formato. Por parte das famílias, houve a valorização do papel do professor e da escola.

A proposta de formação continuada em serviço, com a participação de pessoas especialistas nos diferentes assuntos abordados, bem como a oferta de formações por parte da Rede Sinodal da qual a instituição faz parte, deu a

percepção ao professor de que há um esforço organizacional de atualizá-los nos mais diferentes temas, em especial no manejo das tecnologias. Os indivíduos que se sentem assistidos e protegidos pela organização, que realizam tarefas para as quais foram capacitados, que tem autonomia para organizar o próprio trabalho e que percebem o quanto seu trabalho é importante para a sua equipe e/ou organização, alcançam padrões elevados de desempenho (MARQUES, 2016).

A constatação que a escola promove o desenvolvimento de habilidades socioemocionais pelos alunos, é baseada no conhecimento de todos da parceria com a *Mind Lab do Brasil*, que baseia a aprendizagem de habilidades sociemocionais na realização de diferentes jogos virtuais ou de tabuleiro que propõe aos alunos a interação, a competição, a cooperação e a transcendência dos sentimentos e aprendizagens das práticas dos jogos para situações do cotidiano.

A tabela 3 a seguir demonstra as questões que envolvem suporte material e que segundo Oliveira-Castro et al (1999) reflete a percepção do indivíduo sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas.

Tabela 3: Suporte Material

Resultados	Média
A escola possui um ambiente seguro para alunos e professores	9,6
A localização da escola é privilegiada e favorece a captação de alunos.	9,1
A escola possui uma infraestrutura adequada para o ensino.	8,8
As instalações da escola contribuem para o bom desenvolvimento das aulas.	8,3
A escola realiza frequentemente investimentos em melhorias e inovações	8,3
Recebo equipamentos e recursos necessários para realizar o meu trabalho.	8,0
Laboratórios, quadras, parques são diferenciais da instituição.	7,9
O material didático adotado pela escola é um diferencial para a instituição.	7,7
O ambiente escolar propicia o contato com a natureza	7,3

Fonte: Elaborada pela autora.

Esta dimensão é a que apresenta maior variação na avaliação dos respondentes, havendo uma clara divisão na percepção da estrutura física e da localização das suas unidades na cidade, bem como do seu cuidado com a

segurança física de todos que convivem no educandário de um lado, e de outro a percepção de tímidos investimentos financeiros em melhorias nos últimos anos no aparelhamento das salas de aula, do laboratório de ciências naturais, na criação de espaços verdes na Unidade I, e se o material didático utilizado é um diferencial para a instituição. Na avaliação da estrutura física, da localização das suas unidades na cidade e do cuidado com a integridade física de todos que convivem no educandário, 45 dos 49 respondentes concordaram parcialmente ou totalmente com as afirmações da pesquisa, evidenciando satisfação com estes aspectos. Já os demais aspectos desta dimensão somaram o menor score da pesquisa, 39 respondentes concordaram parcialmente ou totalmente com as afirmações.

Na Unidade I as salas possuem projetor multimídia, cabos conectores, mas não possuem um computador por sala, o professor precisa usar seu notebook pessoal, na maioria das vezes. Na Unidade II são três salas equipadas com projetor multimídia e cabos, num universo de oito salas sendo usadas para aulas.

Na Unidade I o laboratório de ciências naturais não é organizado e gerenciado por um professor especialista na área. O seu uso é efetuado de forma precária, necessitando melhorias para que suas funções sejam otimizadas.

Na Unidade I devido ao fato dela estar espremida no centro da cidade, há poucos espaços verdes.

A respeito do material didático, o ano de 2021 inaugurou na escola o uso de um sistema de ensino, tal adoção trouxe um estranhamento por parte dos professores que já usam e daqueles que sabem que em 2022, usarão também. Pela primeira vez o professor precisa e precisará dar conta de determinados objetos de aprendizagem num tempo pré-estabelecido. Os aspectos elencados acima se evidenciam em um ponto de atenção para a instituição.

A pesquisa aborda as outras duas dimensões do SO elencadas por Oliveira-Castro et al (1999), através de duas questões. No âmbito da dimensão carga de trabalho, cerca de 43 dos 49 professores percebem sua carga de trabalho como razoável. Sobre a percepção da dimensão de ascensão, promoção e salários a questão: meu trabalho e esforço são reconhecidos pela instituição, recebeu cerca de 40 respostas positivas. No universo de respostas da pesquisa este é outro ponto de atenção, revelando o que já é de conhecimento geral, a pouca valorização financeira do professor no Brasil. A escola remunera os professores de acordo com o piso salarial disposto na convenção coletiva entre o Sinpro/RS e o Sinepe/RS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto de que é importante para a gestão escolar a busca de melhoria contínua e o desenvolvimento de competências na escola, considerando que gestão é processo de enfrentamento de desafios e não de classificação de problemas (LÜCK,2011), buscou-se com este estudo detectar o grau de satisfação e fidelização dos seus docentes com relação ao educandário, tendo em vista que a instituição passou por dois momentos particularmente difíceis e desafiadores. Uma crise interna que culminou em 2018 e impactou na viabilidade da escola, através da perda paulatina de cerca de 34% de seus alunos e de parte do grupo de professoras do Ensino Fundamental I e da Educação Infantil (professoras bem qualificadas, nas quais a empresa investiu em formações), causada por equívocos na gestão e por ativismos de parte do seu corpo docente e pais. E uma crise externa, a pandemia do coronavírus, que trouxe perdas em diferentes âmbitos: de vidas (a mais impactante), financeiras, de saúde mental, as quais a escola precisou lidar e o fez com agilidade e rapidez ao encontrar caminhos para responder aos obstáculos impostos pela pandemia.

A pronta reação da escola e suas decisões exitosas lhe renderam prestígio na região, reforçando na comunidade escolar o orgulho de pertencer ao educandário.

A escolha pela pesquisa proposta pela empresa parceira Class App que avalia o grau de satisfação e fidelização de pais e professores na escola, foi pela imparcialidade do instrumento, já que foi elaborada por uma empresa externa à escola. Como a autora é gestora da instituição entendeu-se ser salutar um instrumento externo, já que não envolveria a subjetividade da mesma, concorrendo para respostas mais coerentes com as percepções dos respondentes.

Os resultados demonstraram que dentre os 49 respondentes, 80% consideram a escola um excelente local de trabalho, segundo a metodologia NPS (Net Promoter Score) e que os professores refletem a cultura organizacional da escola ao responderem afirmativamente as questões relacionadas ao tema, revelando-se alinhados e comprometidos com o educandário.

As afirmações que envolveram a percepção de suporte organizacional foram subdivididas conforme propõem Oliveira-Castro et al (1999), em quatro dimensões:

percepção de gestão de desempenho; suporte material; carga de trabalho e a percepção da dimensão de ascensão, promoção e salários.

Constatou-se que com relação a duas dimensões do suporte organizacional: percepção de gestão de desempenho e carga de trabalho os respondentes indicaram que percebem e valorizam o suporte organizacional fornecido pela empresa.

Nas outras duas dimensões: suporte material e na dimensão de ascensão, promoção e salários, constataram-se pontos de atenção. Na dimensão de suporte material há uma clara divisão na percepção da estrutura física e da localização das suas unidades na cidade, bem como do seu cuidado com a segurança física de todos que convivem no educandário de um lado, e de outro a percepção de tímidos investimentos financeiros em melhorias nos últimos anos no aparelhamento das salas de aula, do laboratório de ciências naturais, na criação de espaços verdes na Unidade I, e se o material didático utilizado é um diferencial para a instituição. Na avaliação da estrutura física, da localização das suas unidades na cidade e do cuidado com a integridade física de todos que convivem no educandário, a maioria dos respondentes evidenciaram satisfação com estes aspectos. Já os demais aspectos desta dimensão somaram o menor score da pesquisa, 39 respondentes concordaram parcialmente ou totalmente com as afirmações. A dimensão de ascensão, promoção e salários também obteve um score baixo em comparação com as demais respostas, 40 dos 49 respondentes responderam positivamente a questão: meu trabalho e esforço são reconhecidos pela instituição.

Diante do exposto o estudo mostrou que os esforços iniciados no ano de 2019, trabalhando questões relacionadas ao clima organizacional, ao sentimento de pertença, com todos os professores e funcionários da Instituição, sem descuidar da oferta de formação continuada na escola, e em formações protagonizadas pela sua Rede de Ensino, e também investindo no pagamento de hora atividade in loco para as professoras regentes dos níveis de ensino da educação infantil e séries iniciais, foi positivo para a instituição, evidenciado nos resultados da pesquisa, que demonstraram um corpo docente no geral alinhado com a cultura organizacional e satisfeito por trabalhar no educandário.

Segundo Lück (2011):

O clima e a cultura organizacional escolar constituem-se na ambiência em que se realiza o processo humano-social do fazer pedagógico, o qual expressa a personalidade e características dessa ambiência. [...] Representam, pois, conceitos importantíssimos na determinação da qualidade do ensino e de seus resultados. Sobretudo ao verificar que a cultura em algumas escolas inibe inovação e mudança e, em outras, acolhem-nas e sustentam-nas, sejam elas de iniciativa externa ou interna (Institute of Education, 1998).

Recomenda-se que a escola priorize investimentos no aparelhamento das salas de aula (um computador por sala), nas duas unidades. Viabilize a criação de um projeto por profissional da área, de fomento e melhor aproveitamento do laboratório de ciências naturais, além de um projeto de paisagismo que possa apontar a criação de espaços verdes na Unidade I, seguindo um cronograma exequível para a instituição. No âmbito do material didático, em vista da recente adoção de um sistema de ensino, que a escola intensifique momentos de formação e conversas, visando o esclarecimento e a desmistificação do uso deste tipo de material, demonstrando que o sistema de ensino foi adotado no sentido de servir ao educandário (alinhamento com a BNCC, clareza de quais habilidades e competências são fundamentais para a série em questão, listagem dos objetos de aprendizagem a serem abordados no ano), alinhado com a proposta pedagógica e os objetivos do Centro, sob pena dos professores usarem o material de modo pró-forma, sem comprometimento, de modo que não resulta em promover mudanças na melhoria da qualidade do ensino, tal como pretendido (LÜCK,2011).

Quanto à dimensão de ascensão, promoção e salários, esbarra-se em uma limitação deste estudo, por ser uma pesquisa de satisfação e fidelização ela não fornece subsídios suficientes para a possibilidade de uma contribuição assertiva para a sua melhoria. Os aspectos de remuneração e recompensas são mais complexos, requerem um estudo mais aprofundado para entender suas causas.

Segundo Chiavenato (2014):

A remuneração é um assunto complexo, pois depende de inúmeros fatores. Há uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração. A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos efeitos e consequências. O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolvem.

Sugere-se para o futuro o estudo dos modelos contemporâneos de gestão de pessoas, para a escolha e implantação na escola, que vão além da organização dos serviços de RH, já que na escola a estratégia do negócio tem o foco nas pessoas e conforme Lück (2011) observa-se que quanto menos profissionalizado é o conjunto de pessoas que atuam na escola, maior distância tende a existir entre os âmbitos de cultura organizacional e cultura educacional. Isto é, nessas circunstâncias o modo de ser e de fazer da escola é mais orientado por sua lógica interna e por interesses pessoais e corporativos ou lógicas imediatistas de senso comum e caráter reativo, e menos por objetivos de médio e longo prazos voltados para a formação dos alunos segundo métodos e concepções de ensino explícitos e claramente entendidos e absorvidos na prática de todos.

REFERÊNCIAS

- CERVO, C. S. et al. **Cultura e clima organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2011. Disponível em: biblioteca.asav.org.br/vinculos/000048/000048ee.pdf Acesso em: 09out.2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. Barueri, SP. Manole, 2014.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes** : condição primordial na orientação para o mercado. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522489510/pageid/264> Acesso em: 02nov.2021.
- DENISON, Daniel et al. **A força da Cultura Organizacional nas Empresas Globais**: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Tradução Edson Furmankiewicz – Rio de Janeiro. Elsevier, 2012. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/A_for%C3%A7a_da_cultura_organizacional_nas_e/pf2SZfCP0fIC?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover Acesso em: 09out.2021.
- DIAS, Daniela N. et al. **A cultura organizacional e o planejamento de ações em uma organização na cidade de Salvador - BA**. In: Revista UNIFACS, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa>. Acesso em: 09out.2021.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**: construção, consolidação e mudança. Atlas, 2013.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. (coletânea). São Paulo. Nobel. 2002

EXPONENCIAIS ESCOLAS. **Ranking eX. Centro Sinodal de Ensino Médio Dorothea Schäfke.** 2021.

FERREIRA, Ademir Antônio et al. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo. Pioneira; Homson, 2002.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro. LCT, 2013. Disponível em:
<http://www.biblioteca.asav.org.br/biblioteca/index.php> Acesso em: 31out.2021.

FONSECA, Sheila Souza. **Percepção de suporte organizacional: influência no compromisso organizacional.** Dissertação Discente em Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial. Universidade Europeia Laureate International Universities 2016. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/16588/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-GEE%20-%20Sheila%20Souza%20Fonseca%2050032088.pdf>
Acesso em: 16 out.2021.

HARARI, Yuval Noah. **Fronteiras do Pensamento: Pensadores indispensáveis para entender nosso tempo.** Braskem/ PUC-RS. E-book Disponível em:
[EBook YuvalNoahHarari \(3\).pdf](#) Acesso em: 15nov.2021.

HEROLD, Cristiane . [et al] ; NADEGE Gonçalves Lomando (org.). **Abordagens metodológicas em pesquisa de relações públicas e comunicação organizacional.** São Leopoldo, Unisinos, 2014. Disponível em:
<http://www.biblioteca.asav.org.br/biblioteca/index.php> Acesso em: 02nov.2021.

LOGES, Luciana A. **Influência da cultura organizacional na implantação da gestão pela qualidade em um laboratório escola na UFRGS.** 2016. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/156490> Acesso em: 16 out.2021

MADRUGA, Roberto. **Gestão de relacionamento & customer experience.** Rio de Janeiro Atlas 2018. Disponível em:
<http://www.biblioteca.asav.org.br/biblioteca/index.php> Acesso em: 02nov.2021.

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de marketing, foco na decisão.** Documento em PDF. Publicado em 2020-08-05 19:27:29 Disponível em:
<https://docero.com.br/doc/x0500cs> Acesso em: 15nov.2021

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional.** São Paulo, SP : Cengage, 2016. 10 Mb : il. ; PDF. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122660/pageid/1>
Acesso em: 01nov.2021

OLIVEIRA-CASTRO, G A. de.; Pilati, Ronaldo; Borges-Andrade, J. E. **Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário.** Revista de Administração Contemporânea - RAC, Rio Janeiro, v.3, n. 2, p.29-51, 1999. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rac/a/RH4BQ8SjTm9FXy4rBxdG58R/abstract/?lang=pt>
Acesso em: 15nov.2021

PASCHOAL Tatiane; Cláudio v. Torres; Juliana Barreiros Porto. **Felicidade no trabalho**: relações com suporte organizacional e suporte social. Revista de Administração Contemporânea 14 (6) • Dez 2010 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/LTYcnrsX4NFGBBLvkwwQphb/?lang=pt&format=pdfhttps://www.scielo.br/j/rac/a/LTYcnrsX4NFGBBLvkwwQphb/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 23 out.2021

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; Francisco José da. **Mensuração e Escalas de Verificação**: uma análise comparativa das escalas de likert e phrase completion. XVII SEMEAD Seminários em Administração, 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhospdf/1012.pdf> Acesso em: 15nov.2021

ZANELLI, C. J.; Borges-Andrade, J E.; astos, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.