



UFRJ

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

GABRIEL HENRIQUE FONSECA DUQUE

**A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO REPENTINA DO ENSINO REMOTO
DURANTE A PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS NA
SATISFAÇÃO DO CORPO DOCENTE EM ESCOLAS PRIVADAS DA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro – RJ

2021

GABRIEL HENRIQUE FONSECA DUQUE

**A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO REPENTINA DO ENSINO REMOTO
DURANTE A PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS NA
SATISFAÇÃO DO CORPO DOCENTE EM ESCOLAS PRIVADAS DA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Prof. Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

Rio de Janeiro – RJ

2021

AGRADECIMENTOS

Cada palavra escrita por mim nesse trabalho possui uma rede de apoio grande e magnífica por trás. Sou grato todos os dias por estar rodeado por pessoas tão incríveis que me permitem viver a vida em sua plenitude. Obrigado para cada pessoa que já passou por minha vida e me ajudou a moldar um caminho e me tornar a pessoa que sou hoje, com todas as qualidades, defeitos e posicionamentos.

Um agradecimento especial à minha mãe, que não bastasse ser uma pessoa magnífica que me espelha todos os dias, “lutou” junto comigo para o desenvolvimento dessa monografia com uma busca incessante por voluntários para participação nessa pesquisa tão importante para minha formação como administrador e cidadão. Eu te amo.

Agradeço ao meu pai por ser uma inspiração todos os dias para manutenção da minha ética e melhora como pessoa e trabalhador. Você é uma pessoa incrível e tenho orgulho de poder chamá-lo de pai. Amo você.

À toda a minha família pelo suporte e amor dado sempre. Meu irmão Pedro, meus primos Lucas e Luiz Henrique, meus amados avós Aury, Leny, Neyde e Henrique, meu tio Leonardo, minha tia Vânia e todos os outros mais distantes. Amo vocês e nada disso seria possível sem sua presença na minha vida.

Obrigado a todos os integrantes da Associação Atlética Acadêmica de Administração da UFRJ por tornarem a vida acadêmica de um estudante tímido muito menos difícil e onerosa. Dividir viagens, campos e arquibancadas com vocês foram momentos inesquecíveis que levarei para o resto da minha vida. Onde estiver, levarei o Coringa comigo. Vinte e dois, número do coração!

Agradeço a todos os meus amigos, Victor Chirity, Vitória Gallagher, Vitória Schuh, Lucas Teixeira, Daniel Bayma, Roberta Ciarlini e todos os outros do Colégio Equação, IFRJ, UFRJ, Solar da Tijuca, entre outros. Sintam-se parte dessa monografia por tornarem minha vida mais leve e me motivarem todos os dias a seguir firme e me tornar uma pessoa melhor. Amo vocês.

Agradeço também a todas as pessoas que se dispuseram para me ajudar a encontrar voluntários dentro dos critérios para incrementar minha pesquisa. Minha mãe Sônia, minha tia Vânia, minha colega e amiga Tânia. Vocês são parte importante dessa vitória.

À todas as pessoas que aceitaram participar da entrevista, um agradecimento de coração. Esses minutos disponibilizados por vocês ajudaram a formar mais um estudante apaixonado pela Administração e pela área de Educação. Prometo ser sempre ético e dar o meu melhor enquanto profissional para honrar sua ajuda.

Por fim, agradeço profundamente ao meu professor e orientador Antônio Eugênio por todo o conhecimento e tranquilidade passados em todo o período de orientação. Obrigado por me responder em todos os momentos e acreditar que eu conseguiria chegar até aqui.

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

Com a chegada da pandemia do novo coronavírus em março de 2020 e as consequentes medidas governamentais que obrigaram a parada das atividades presenciais em escolas privadas da cidade do Rio de Janeiro, muitas dessas instituições, com aval dado pelo Ministério da Educação, optaram pelo prosseguimento do ano letivo através de plataformas online, no chamado ensino remoto emergencial. Nesse cenário, sem um conhecimento, planejamento e metodologia prévios dados pelas escolas, os professores precisaram se reinventar para atingir as metas estipuladas e entregar um trabalho que enxergam como de qualidade. Dentro desse contexto o presente estudo buscou, através de respostas dadas por quinze desses profissionais em entrevistas, analisar o nível de satisfação no trabalho atingido durante o período do ensino remoto emergencial. Com a análise de conteúdo feita sobre os dados obtidos, foi possível observar níveis altos e baixos de satisfação no trabalho, especificamente durante o período do ensino remoto emergencial, em diferentes pontos nas dimensões de natureza do próprio trabalho, colegas, promoções, salário e chefia.

Palavras-chave: satisfação no trabalho; ensino remoto emergencial; corpo docente; escolas particulares.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco dimensões de satisfação no trabalho em abordagem multidimensional...	14
Figura 2 - Consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações	15
Figura 3 - Reações à insatisfação no trabalho	16
Figura 4 - Cinco gerações da Educação a Distância	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1.	Formulação do problema de pesquisa	7
1.2.	Objetivos.....	7
1.2.1.	Objetivo Geral	7
1.2.2.	Objetivos Específicos	8
1.3.	Justificativas	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1.	Satisfação no trabalho	9
2.2.	Ensino Remoto.....	17
3	METODOLOGIA	23
3.1.	Tipo de pesquisa	23
3.2.	Participantes da pesquisa.....	24
3.3.	Instrumento de Pesquisa.....	25
3.4.	Procedimentos de coleta e de análise de dados	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os participantes	40
	APÊNDICE B – Compilação das respostas dadas pelos entrevistados	44

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é primordial para os seres humanos, sendo uma atividade que permite o seu relacionamento com todo o ambiente que vivem (inclusos aqui a natureza e a sociedade como um todo). Por ocasionar essas possibilidades, o trabalho incorpora-se como uma contínua fonte de criação de subjetividade, trazendo assim um sentido à vida (ROHM; LOPES, 2015). Dessa maneira, torna-se pertinente que as organizações (públicas e privadas) se preocupem em proporcionar condições que permitam aos seus colaboradores se sentirem valorizados, com alto bem-estar e satisfeitos.

A satisfação no ambiente de trabalho está relacionada a diversos fatores que precisam ser adaptados de acordo com o ambiente e as individualidades de cada colaborador (WEYMER; MACIEL; CASTOR, 2014). Ainda segundo Weymer, Maciel e Castor (2014), a satisfação no trabalho é um assunto de grande importância por apresentar impactos significativos na rotatividade, número de faltas e motivação. Segundo McShane (2013), a satisfação no trabalho faz ainda mais do que melhorar os comportamentos profissionais e a satisfação do cliente, sendo também uma questão ética que influencia a reputação da empresa na comunidade a qual ela pertence.

Na área de Educação não é diferente. Como afirmam Ramos *et al.* (2016, p.180),

A satisfação no trabalho de professores tem sido relacionada ao nível de desempenho docente e à eficiência no alcance dos objetivos de ensino. Entende-se que os professores mais satisfeitos com a função obtêm melhores resultados e por isso tem sido considerada como um aspecto fundamental da docência. Melhores níveis de satisfação podem resultar na melhoria dos resultados escolares.

Sendo assim, manter um corpo docente satisfeito é fundamental para o cumprimento dos projetos pedagógicos de uma escola. De acordo com Bogler e Nir (2012), embora a importância da satisfação de professores seja bastante estudada, não se pode dizer o mesmo sobre o processo organizacional usado pelas instituições escolares para promover essa satisfação. Dentro de um cenário de mudanças na educação brasileira através, por exemplo, da implementação da nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que visa modificar a forma de atuação dentro das salas de aula, manter os professores satisfeitos torna-se uma diferenciação competitiva importante no mercado das escolas particulares.

No entanto, de acordo com Ramos *et al.* (2016), os docentes estão sendo muito afetados pelas dificuldades salariais da categoria, relacionando-as com sobrecarga de trabalho e um não atendimento de suas necessidades básicas, o que gera problemas no estado motivacional dos

docentes, causando desânimo e até problemas de saúde, o que impacta diretamente na motivação e satisfação no trabalho, chegando por fim ao desempenho do profissional e da escola como um todo.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

No ano de 2020, mais precisamente no mês de março, com a chegada da pandemia do novo coronavírus no Brasil, o Ministério da Educação (MEC) publicou diversas portarias para regular as atividades dos cenários escolares da Educação Básica e Superior, a exemplo da Portaria 343 (BRASIL, 2020), suspendendo as aulas presenciais e indicando em caráter emergencial a educação remota. Nesse contexto, as escolas privadas do Rio de Janeiro foram obrigadas a adotar o ensino remoto de maneira repentina. A medida foi tomada para que se pudesse diminuir a circulação do vírus ao mesmo tempo que pais e alunos pressionavam para que não se “perdesse” o ano letivo, dada a imprevisibilidade da data de retorno ao ensino presencial.

Englobados nesse cenário, os professores precisaram adaptar invariavelmente e rapidamente a sua metodologia de ensino, ficando muitas vezes desamparados pelas suas escolas, sem diretrizes claras e pouco (ou nenhum) suporte tecnológico dado por elas. Essas condições podem potencializar alguns dos problemas citados por Weymer, Maciel e Castor (2014), como uma maior rotatividade, maior número de faltas, impactos na motivação e, conseqüentemente, na satisfação no trabalho.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), um dos fatores que ajuda a induzir um alto nível de satisfação em funcionários são as condições de apoio no trabalho, que estariam ligadas, por exemplo, com o conforto pessoal e a disponibilidade de equipamentos e instruções adequados para a realização de um trabalho. Com a emergência gerada pela pandemia, vemos uma grande dificuldade imposta a esse indicador, que poderia prejudicar a satisfação dos professores envolvidos.

Dadas as informações apresentadas nos parágrafos anteriores, o presente estudo orientase a partir do seguinte problema de pesquisa: De que maneira a adoção repentina do ensino remoto afetou o corpo docente de escolas privadas da cidade do Rio de Janeiro, no que se refere à satisfação no trabalho?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar como a adoção repentina do ensino remoto em escolas do setor privado na cidade do Rio de Janeiro durante a pandemia do novo coronavírus afetou a satisfação dos seus corpos docentes no trabalho.

1.2.2. Objetivos Específicos

- i. Identificar os principais fatores promotores da satisfação no trabalho do corpo docente.
- ii. Analisar os níveis obtidos nesses fatores durante a adoção do ensino remoto.
- iii. Discutir os impactos desses níveis, relacionando-as com as principais referências teóricas sobre o assunto.

1.3. Justificativas

A presente pesquisa visa contribuir com a literatura de satisfação no trabalho nas organizações, e principalmente, escolas privadas. Apesar de existirem alguns estudos que buscam analisar a satisfação docente, essas pesquisas (de maneira geral) tratam do assunto através de situações rotineiras nas escolas, vivenciadas dentro da sala de aula, no ensino presencial tradicional. Embora esse acervo tenha crescido no ano de 2020, em comparação com as obras que tratam de situações rotineiras ainda é uma quantidade muito pequena de material científico. Por isso, este estudo pretende produzir dados empíricos preliminares sobre o impacto da adoção do ensino remoto de forma integral, durante um cenário anormal ao longo de quase todo o ano letivo de 2020 por boa parte das instituições de ensino particulares da cidade do Rio de Janeiro. Essa situação modificou completamente a rotina dos professores. Conforme explicam Paes e Freitas (2020, p.139), “o professor da educação básica precisou reorganizar-se, refazer os planos, modificar estratégias, repensar a metodologia, tudo sem nenhum treinamento prévio”, resultando em possíveis novidades dentro da satisfação do corpo docente no trabalho, que serão aqui analisadas.

No que diz respeito às contribuições práticas, o trabalho é relevante por permitir às instituições privadas de ensino que analisem, mesmo que superficialmente, parte dos efeitos obtidos pelas suas ações na adoção do ensino remoto. Dessa maneira, é possível que se chegue a uma nova abordagem de estabelecimento do ensino remoto que ajude a aumentar (ou ao menos manter) o nível de satisfação do seu corpo docente e conseqüentemente do seu desempenho. Ou seja, diante da possibilidade de uma futura nova crise ou até mesmo uma adoção natural de um ensino híbrido, essas instituições poderão estar mais bem preparadas e conseqüentemente sofrerão menos com essas ações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se entenda a influência da adoção do ensino remoto é necessário compreender os conceitos tradicionais dentro da literatura de satisfação no trabalho. Este capítulo se dedica à revisão da literatura sobre o tema, buscando por fim assentar o estudo através da evolução dos conceitos ao longo do tempo, assim como a identificação de fatores promotores da satisfação ou insatisfação no trabalho e as consequências trazidas por elas. Após, será trazida a conceituação do ensino remoto, assim como a diferença para a chamada educação a distância e de que maneira esses dois termos se alinham. Por fim, essa relação será contextualizada dentro das variantes encontradas para a satisfação do trabalho quando se direciona o estudo especificamente aos integrantes do corpo docente de uma escola.

2.1. Satisfação no trabalho

O trabalho é um componente fundamental na vida de um profissional, sendo provedor de sustento e satisfação material, além de fonte de satisfação e conquistas pessoais. De acordo com Rohm e Lopes (2015, p.336), um processo de trabalho que permita que o colaborador “tenha a liberdade para criar e ser criado, transformar e ser transformado, satisfaz o trabalhador, contribuindo para a evolução cultural, social, econômica e tecnológica do próprio ser e do mundo”. Os estudos de Martinez, Paraguay e Latorre (2004) demonstraram uma grande relação da satisfação no trabalho com a saúde mental aliada ainda a uma independência das características sociodemográficas dos empregados, reforçando a importância da experiência laboral oferecida pela empresa. Dessa maneira, a satisfação pode se tornar uma matriz de saúde da mesma forma que a sua ausência pode trazer prejuízos ao bem-estar mental e social, o que traz adversidades à empresa e ao clima da equipe de trabalho.

A satisfação no trabalho acaba se tornando, então, “a variável de natureza afetiva que maior atração tem exercido tanto sobre os estudiosos de psicologia organizacional e do trabalho como sobre gestores e pesquisadores do comportamento organizacional” (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014, p.318), mesmo que, ainda segundo Siqueira e Gomide Júnior (2014, p.318), os motivadores para esse grande interesse sejam quase exclusivamente econômicos, permitindo “reduzir os custos envolvidos com a força de trabalho e aumentar os lucros das empresas por meio da manutenção de um contingente de trabalhadores satisfeitos e, conseqüentemente, produtivos, estáveis na organização e assíduos no trabalho”.

No processo de conceituação, Martinez, Paraguay e Latorre (2004, p.56), afirmam que a “satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um

estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa”. Nesse contexto, segundo Siqueira (2008), principalmente em seus primórdios, o conceito da satisfação no trabalho assumiu extrema proximidade com os estudos do processo motivacional. Assim, em teorias difundidas dentro do ensino da Administração tornou-se comum a apresentação de satisfação como um dos componentes da motivação, sendo então uma das importantes causas para a manifestação dos comportamentos individuais no trabalho.

Conforme afirma Marinho (1988), uma das primeiras abordagens para a satisfação no trabalho é a puramente psicológica, que utiliza como alicerce principal os traços da personalidade dos trabalhadores, argumentando que trabalhadores com desordens psicológicas são incapazes de superar os obstáculos encontrados em situações de trabalho, tornando-os insatisfeitos. Segundo a autora, essa abordagem é negligente frente às descobertas já feitas na época que evidenciam a importância da natureza e características da situação de trabalho para a expressão de sentimentos positivos ou negativos sobre as atribuições do trabalho.

A segunda abordagem trazida por Marinho (1988) segue basicamente o caminho oposto, dando ênfase extrema e exclusiva aos atributos do próprio trabalho. Segundo ela, uma importante assunção aqui seria de que “certas condições objetivas são a base da motivação humana para o trabalho e dessas condições deriva também a satisfação que o indivíduo sente” (MARINHO, 1988, p.41-42). Para a autora, embora essa abordagem tenha trazido um salto qualitativo para o estudo dos fatores promotores de satisfação no trabalho, sua contribuição não pode esconder que elas deixaram de lado os aspectos individuais de cada empregado, que também são importantes dentro do conceito.

A terceira abordagem, chamada de estrutural, traz em si a ideia de que a composição da estrutura formal da organização, como a hierarquia e o tamanho da empresa, é fator determinante para os sentimentos afetivos sentidos pelos trabalhadores em relação ao trabalho, sendo então importante para a satisfação ou insatisfação dos empregados. Na concepção de Marinho (1988, p.43), "essa perspectiva minimiza tanto o impacto das características do trabalho como o das diferenças individuais entre os trabalhadores, na explicação da satisfação". Por fim, a última abordagem trazida pela autora é a chamada psicocultural, que traz a importância dos valores pessoais e experiências passadas por cada um dos trabalhadores para a sua satisfação no trabalho atual. Ou seja, as diferenças individuais, orientações de valor e expectativa que ele traz para a organização são os determinantes para o grau de satisfação do funcionário. Nesse ponto, Marinho (1988, p.45) afirma:

Enquanto essa é uma explicação mais completa, ela subestima a importância do ambiente estrutural do local de trabalho e de seus possíveis efeitos sobre a experiência de trabalho propriamente dita. Desse modo, ignora os constantes reajustes que essas experiências podem sofrer, atribuindo total autonomia ao indivíduo, em contraposição à organização onde o seu trabalho é desempenhado.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014) além de Brief e Weiss (2002), embora exista uma tendência de se categorizar a satisfação no trabalho como de natureza afetiva, um outro ângulo de discussão, principalmente na década de 1980, classifica o conceito como de natureza cognitiva, utilizando como referência principalmente os instrumentos de medida, que em sua essência avaliam conteúdos cognitivos gerados pela interação dos funcionários com as situações laborais, que geram um significado próprio para os mesmos. Nesse sentido, de acordo com os autores, não faria sentido considerar a satisfação no trabalho como um estado afetivo, porém medir apenas questões cognitivas na hora de avaliá-la. Siqueira (2008, p.257) afirma que “entre os anos 1970 e 1980, período em que o conceito de atitude dominava o pensamento dos estudiosos do comportamento humano, satisfação no trabalho passou a ser concebida como uma atitude”. É essa linha de pensamento que segue Weiss (2002), um grande crítico ao ato de estudar a satisfação do trabalho como um estado afetivo. Segundo o autor, a satisfação no trabalho é uma atitude, ou seja, um julgamento avaliativo feito sobre o trabalho ou uma situação de trabalho. Dessa maneira, encarar a satisfação no trabalho como um estado afetivo seria prejudicial tanto para o próprio conceito, quanto para pesquisas sobre experiências afetivas que acabam sendo banalizadas.

Brief e Weiss (2002) ainda trazem uma outra abordagem que classifica a satisfação no trabalho como uma atitude que apresenta componentes tanto afetivos quanto cognitivos e que deve ser diferenciada da abordagem anterior citada por Weiss (2002) através do momento de manifestação da satisfação. No caso da satisfação como um julgamento avaliativo, o estado afetivo deve se manifestar antes da satisfação. Já no caso da satisfação como uma atitude com componentes afetivos e cognitivos, esse estado afetivo passa a ser um indicador da satisfação. Segundo os autores, as duas abordagens possuem seus méritos e não precisam ser necessariamente contraditórias, embora claramente distintas.

Ainda segundo Brief e Weiss (2002), cada uma das abordagens possui suas vantagens, como analisar os componentes da satisfação e de que maneira eles estão relacionados com os comportamentos subsequentes, ou atrair atenção aos eventos ocorridos no local de trabalho e seus efeitos nas emoções. De qualquer maneira, segundo os autores, a evolução dos estudos feitos torna inaceitável definir a satisfação de uma maneira exclusivamente afetiva ou exclusivamente cognitiva.

Para Siqueira e Gomide Júnior (2014), o centro dessa polêmica vem de uma posição pouco consensual na própria Psicologia, com debates sobre semelhanças e diferenças entre diferentes concepções sobre os sentimentos, emoções e afetos, e sua contraposição às cognições. Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2014) a principal definição de satisfação no trabalho no sentido de um conceito afetivo foi "um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho" (LOCKE, 1976, p.1300 apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014, p.319), utilizado como referência conceitual para muitos estudos sobre o tema. Siqueira (2008) traz ainda uma outra vertente de estudos sobre satisfação no trabalho que fazem sua associação com a responsabilidade social. Ou seja, a satisfação no trabalho poderia ser um indicador para monitorar o quanto a organização consegue promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários.

Conforme afirmam Llobet e Fito (2013), a satisfação no trabalho vem sendo associada com os comportamentos desejados ou indesejados daqueles que interagem dentro de uma organização. Dessa forma, surgiram outras conceituações que convergem com as ideias de Weiss (2002), como a de McShane (2013, p.78), onde "a satisfação no trabalho pode ser mais bem visualizada como uma coleção de atitudes a respeito de diferentes aspectos do contexto de emprego e trabalho". Já Siqueira (2008) afirma que o resultado de um acúmulo de estudos feitos sobre a satisfação no trabalho indica que esta seria multidimensional, sendo extremamente suscetível às políticas e práticas gerenciais direcionadas à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e à reciprocidade organizacional oferecida pela empresa e pelos próprios colegas de trabalho.

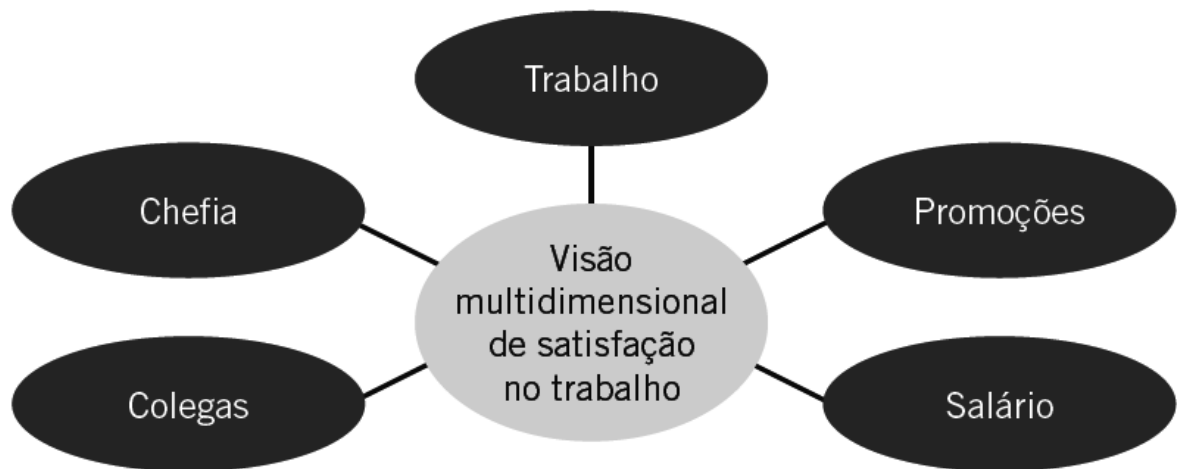
De acordo com o que foi explicado por Robbins, Judge e Sobral (2010), a satisfação no trabalho pode ser vista como uma conduta individual que se torna um dos fatores que resultam em efeitos como a diminuição da rotatividade e ausência, maior produtividade e execução de tarefas. Dessa maneira, conforme diz Caldas *et al.* (2013, p.226), "já se reconhece que existe uma característica multifatorial e afetiva no conceito, o que determina que não haja uma sedimentação do processo de definição". Pode-se ver que, embora ainda não tenha sido apresentada uma definição consensual sobre o conceito (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014), a partir da separação mais efetiva da satisfação frente à motivação no trabalho, assim como sua maior aceitação como uma atitude ao invés de um estado afetivo, os conceitos passaram a concordar muito mais entre si. Essa conclusão se assemelha com as afirmações de Llobet e Fito (2013) de que a conceituação de satisfação no trabalho mudou pouco recentemente, apresentando tanto definição quanto escalas de medidas fortemente consolidadas.

Apesar de maior concordância entre os conceitos modernos, a satisfação no trabalho ainda é, para os gestores, um dos assuntos de maior dificuldade a se enfrentar em uma organização. Isso ocorre pelo fato de ela possuir escalas de difícil mensuração que variam individualmente de acordo com cada indivíduo analisado (WEYMER; MACIEL; CASTOR, 2014). Ou seja, é um conceito subjetivo que trata da percepção do indivíduo para com ele mesmo, o ambiente ao seu redor e até suas lideranças, podendo apresentar significados distintos para indivíduos distintos. Conforme afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010, p.73), "a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos", o que dificulta a criação de um critério objetivo de mensuração. De acordo com Weiss (2002), as medidas típicas de satisfação no trabalho podem ser os melhores dados disponíveis no momento, mas estão longe de se tornar os dados mais úteis possíveis.

Ainda segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.84), foram identificados "quatro fatores que conduzem a altos níveis de satisfação com o trabalho: trabalho intelectualmente desafiante, recompensas justas, condições de apoio no trabalho e colegas dispostos a ajudar". Sendo assim, de acordo com os autores, um gestor pode auxiliar a obtenção da satisfação no trabalho através de diferentes caminhos, como apontar funções variadas e capazes de exigir diferentes habilidades e capacidades, oferecer programas de recompensas justos e sem ambiguidades para bonificações e promoções, trabalhar para dar as condições adequadas para realização do trabalho e formar equipes interativas, além, claro, de ouvir atentamente seus funcionários.

Siqueira (2008) utiliza cinco dimensões principais como referências para avaliar os níveis de satisfação no trabalho de funcionários ou equipes, já que, segundo a autora, essa medição pode ser feita de maneira individual ou coletiva. Conforme exemplifica a figura 1, cada uma das cinco dimensões usadas corresponde a um foco das experiências prazerosas que a satisfação no trabalho proporciona: o salário, os colegas, a chefia, as promoções e a natureza do próprio trabalho.

Figura 1 - As cinco dimensões de satisfação no trabalho em abordagem multidimensional



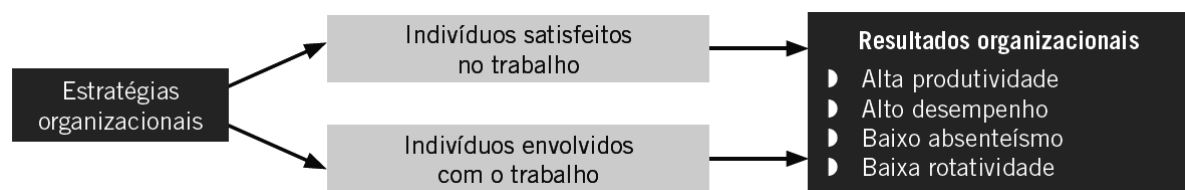
Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2014, p.320).

No que se refere à dimensão salário, deve-se observar o contentamento do funcionário com a sua percepção da comparação entre o salário recebido frente ao quanto se trabalha, a capacidade profissional, o custo de vida e o esforço necessário para realização das tarefas. A dimensão colegas aborda o contentamento do funcionário com a colaboração oferecida pelos seus colegas de trabalho, assim como as suas relações e a confiança depositada. Na dimensão da chefia, o que se analisa é o contentamento com a organização e a capacidade do(a) chefe, assim como seu interesse nas ações executadas pelos funcionários e a sua relação com eles. Dentro das promoções deve-se atentar ao contentamento referente ao número de promoções já recebidas, às garantias oferecidas aos promovidos e o tempo de espera necessário para uma possível promoção. Por fim, na dimensão da natureza do trabalho considera-se o contentamento do trabalhador com o interesse despertado pela execução de suas tarefas assim como a imersão obtida através delas e a sua variedade. Observa-se aqui uma grande semelhança entre as dimensões utilizadas por Siqueira (2008) com os quatro fatores promotores de satisfação no trabalho expostos por Robbins, Judge e Sobral (2010), trazendo uma concordância conceitual entre os autores.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.79), "à medida que mudamos do nível individual para o organizacional, também encontramos bases para suportar a relação satisfação-desempenho". Sendo assim, é importante analisar as organizações como um todo na hora de medir a satisfação no trabalho, não apenas de maneira individualizada. Nesse ponto, Weiss (2002) acredita que só haverá um estudo efetivo da relação entre satisfação no trabalho e performance quando for tratada uma separação clara entre os estados afetivos, as avaliações e

as crenças referentes ao trabalho. Sem essa separação, segundo o autor, não haverá avanço. Robbins, Judge e Sobral (2010) buscaram ainda medir as relações entre satisfação *versus* comportamentos de cidadania organizacional (definidos pelos autores como ações além das tarefas formais do cargo que ajudam a promover o funcionamento eficaz da organização) encontrando uma correlação moderada, ou seja, pessoas mais satisfeitas com o trabalho apresentam maior propensão a adotar um comportamento de cidadania organizacional. Por fim, os autores também mediram as relações de satisfação *versus* absenteísmo e satisfação *versus* rotatividade. Em ambos os casos, feitas as ressalvas de outras variantes externas que poderiam influenciar nos resultados, foi encontrada uma relação negativa entre as variáveis, corroborando a tese de que funcionários com maior grau de satisfação apresentam uma maior frequência e menor rotatividade dentro das empresas. Dessa maneira, conforme a figura 2, os gestores buscam estratégias organizacionais que possam gerar indivíduos satisfeitos e envolvidos com o trabalho, resultando em ganhos para colaborador e organização.

Figura 2 - Consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações



Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2014, p.318).

Da mesma maneira que a satisfação pode trazer benefícios tanto para o colaborador quanto para a própria organização, a insatisfação traz consigo mazelas que podem ser extremamente prejudiciais para o trabalhador e a empresa. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a insatisfação presente nos funcionários pode ser expressa de várias maneiras, sendo a saída da empresa apenas uma das alternativas. Os autores, conforme explicitado na figura 3, trazem a definição de quatro reações à insatisfação no trabalho que se diferenciam no chamado modelo saída-voz-lealdade-negligência através de dois eixos: construtivas/destrutivas e ativas/passivas. As reações trazidas são as seguintes:

- I. Saída: É a resposta que mistura o caráter destrutivo com a tomada da ação. É a efetiva saída da empresa para a busca de um novo emprego em outra organização.
- II. Voz: É a reação de tentar construtiva e ativamente melhorar as condições do trabalho que produzem a insatisfação, incluindo sugestões, discussões e reclamações.

- III. Lealdade: É a ideia de aguardar de maneira passiva e otimista por uma melhora da situação, mantendo total dedicação e defesa da organização externamente. Aqui, acredita-se que os gestores seguirão sempre o caminho correto.
- IV. Negligência: Não há nenhum tipo de comunicação com os superiores. É uma resposta passiva e destrutiva onde o funcionário apenas observa a situação piorar naturalmente e reduz gradativamente seu empenho no desenvolvimento das funções, gerando erros cada vez maiores e mais numerosos.

Figura 3 - Reações à insatisfação no trabalho



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p.78).

Segundo McShane (2013), a resposta que será dada frente à insatisfação no trabalho depende muito da individualidade de cada funcionário, da situação e até do cenário externo naquela determinada área de atuação. Enquanto alguns funcionários preferem evitar a imagem de alguém queixoso, outros preferem se ver como tomadores de atitude. Entra aí o autoconceito, ou seja, os valores pessoais, culturais, vivências e a própria personalidade de cada trabalhador. Nesse contexto, Brief e Weiss (2002) afirmam que embora a influência do temperamento pessoal na satisfação no trabalho seja clara, a forma como isso ocorre ainda não é bem compreendida. De acordo com os autores, a personalidade opera por meio de vários canais para afetar a satisfação e, dessa maneira, diferentes elementos da satisfação no trabalho podem ser afetados de diferentes maneiras por um mesmo traço afetivo. Conforme McShane (2013, p.80) explicita:

As pessoas com elevada consciência da personalidade são menos propensas a incorrer na negligência e mais propensas a emitir opiniões. Os funcionários que foram malsucedidos no passado ao emitir opiniões são mais propensos a adotar a saída do emprego ou a ser negligentes quando futuramente se sentirem insatisfeitos no trabalho.

Ainda de acordo com McShane (2013), essas respostas reforçam a existência de uma associação moderada entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários, mas ao mesmo tempo limita a força dessa relação, pois mostra que a insatisfação pode levar a outros resultados que não sejam necessariamente o mau desempenho (negligência), como um alto número de reclamações, a saída do emprego ou uma espera passiva pela resolução.

McShane (2013) afirma que a satisfação no trabalho por parte dos funcionários também prevê a satisfação dos clientes. Isso ocorre porque trabalhadores satisfeitos apresentam um estado de espírito mais positivo, transmitindo emoções positivas para o cliente. Além disso, segundo o autor, funcionários satisfeitos possuem uma menor possibilidade de saírem de seus empregos, o que dá a eles um tempo maior para adquirir conhecimento e habilidades nas suas funções, além de permitir a formação de um vínculo entre o colaborador e o consumidor através da repetição, com um atendimento mais coerente.

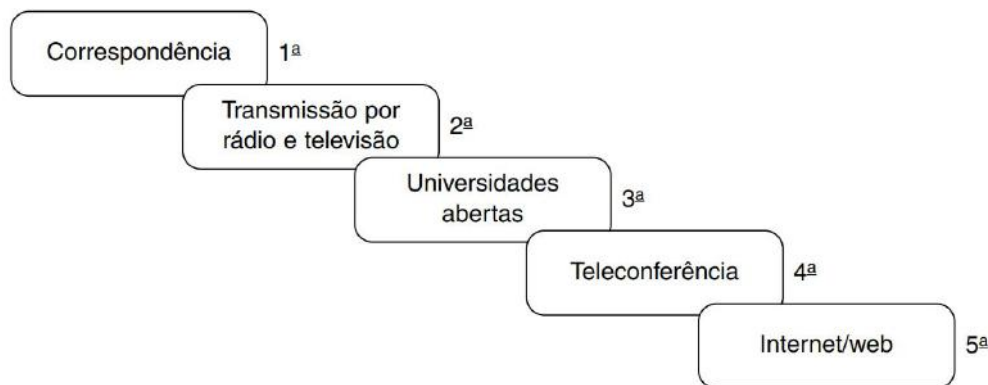
Para efeitos de entendimento, neste trabalho o conceito adotado para satisfação no trabalho será o trazido por Robbins, Judge e Sobral (2010) aliado com o de Siqueira (2008), sendo assim, um sentimento positivo resultante de uma avaliação multidimensional das características do trabalho. Ou seja, as atitudes e sentimentos tomados individualmente por cada funcionário de acordo com a sua percepção dos aspectos organizacionais existentes na sua organização. A escolha se dá pela amplitude do conceito, necessária para conseguir se abranger toda a especificidade da situação estudada.

2.2. Ensino Remoto

Moore e Kearsley (2008) afirmam que a Educação a Distância (EaD) vem recebendo cada vez mais interesse dos planejadores da educação privada e responsáveis por políticas governamentais por auxiliar na satisfação de algumas necessidades como, entre outras, o acesso crescente a oportunidades de aprendizado e treinamento, a redução de custos dos recursos educacionais e o nivelamento de desigualdades entre grupos etários. A modalidade causa uma grande mudança na compreensão do conceito de educação e da maneira como ela deve ser organizada, trazendo uma realidade em que “mais pessoas estão obtendo acesso mais facilmente a mais e melhores recursos de aprendizado do que podiam no passado, quando tinham de aceitar somente o que era oferecido localmente” (MOORE; KEARSLEY, 2008, p. 21).

Segundo Moore e Kearsley (2008, p.25), "embora algumas pessoas pensem que a educação a distância teve início apenas com a invenção da internet, isso é errado". Moore e Kearsley (2008) ainda afirmam que a EaD evoluiu e se modificou estrategicamente ao longo de cinco principais gerações na história, explicitadas na figura 4, e as técnicas baseadas na internet se tornam presentes e dominantes apenas na quinta geração, mais recente. Na primeira geração o meio de comunicação era o texto e o envio do conteúdo era feito através de correspondência. Já com a segunda geração os meios de difusão passaram a incluir rádio e televisão. A terceira geração não se diferencia das demais pelos meios de difusão, se destacando por uma nova modalidade de organização na educação, feita a partir daí de uma maneira sistêmica e muito mais planejada, formando instituições focadas exclusivamente na EaD como as Universidades Abertas. A quarta geração, muito usada para treinamentos corporativos, trouxe a novidade da interação em tempo real através do uso de teleconferências por telefone, satélites ou até redes de computadores. Por fim, a quinta geração trouxe a formação de turmas virtuais com bases fundadas na internet.

Figura 4 - Cinco gerações da Educação a Distância



Fonte: Moore e Kearsley (2008, p.26).

Moore e Kearsley (2008, p.2) definem a Educação a Distância como "o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais". Nesse contexto, segundo os autores, a tecnologia deve ser o meio de comunicação único ou principal entre professor e aluno e o local mais comum usado para a aprendizagem não deve, de maneira geral, contar com a presença do professor.

Moore e Kearsley (2008) trazem, por fim, a necessidade de que um curso considerado parte de uma EaD exige que os professores e alunos se encontrem em um espaço predominantemente virtual e organizado através de um modelo didático-pedagógico planejado e elaborado especificamente para essa modalidade educacional. Essa necessidade corrobora as afirmações de Bozkurt e Sharma (2020) de que a EaD envolve mais do que simplesmente compartilhar conteúdo educacional online. É uma metodologia educativa que dá flexibilidade e chance de escolha aos alunos, permitindo aos estudantes que agenciem seu aprendizado com responsabilidade. É, portanto, um processo complexo que requer um planejamento cuidadoso e objetivo para criar um ambiente de aprendizagem eficaz. Consequentemente, todos os profissionais envolvidos no processo precisam ter pleno conhecimento de como cada recurso tecnológico deve ser usado e alinhado de acordo com as práticas e objetivos do modelo mencionado.

Puri (2012) afirma que os fatores críticos de sucesso (FCS) de uma metodologia baseada na EaD precisam ser mensuráveis e controláveis. Os FCS são definidos por Leidecker e Bruno (1984) como as características, condições ou variáveis que, quando propriamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas podem ter um impacto significativo no sucesso de uma organização competindo em uma determinada área. Nesse contexto, Papp (2000) considera que embora cada instituição possua sua própria missão pedagógica e objetivos educacionais, existem certos fatores críticos de sucesso que precisam ser considerados quando se desenvolve ou implementa um currículo educacional que envolve a EaD. Dessa maneira, segundo o autor, o curso torna-se uma experiência realizadora e gratificante.

Entre os numerosos FCS de um processo estratégico de implementação da EaD, Papp (2000) identifica como alguns deles: a proteção da propriedade intelectual, a adaptação prática do ambiente virtual do curso ao seu conteúdo e a sua construção pedagógica e manutenção. Puri (2012), através de uma revisão da literatura sobre o assunto, traz seis principais fatores críticos de sucesso de um curso EaD: a estratégia pedagógica focada em aspectos do aprender e ensinar em ambientes virtuais, os assuntos institucionais administrativos (determinação da equipe para aprender sobre o sistema; sistema de pagamento online; designer qualificado de cursos EaD; custo e benefício; treinamento para alunos e funcionários), o emprego da tecnologia (plataforma eficiente, rápida e segura), uma avaliação constante dos alunos e do ambiente de aprendizagem como um todo, os recursos de suporte (linguagem, tecnologia) online e offline disponibilizados e o design de interface do sistema usado, com funcionalidades que facilitem o uso do estudante e dos professores.

Toda essa conceituação da EaD torna-se importante pois a chegada da pandemia da Covid-19 no Brasil durante o mês de março de 2020 provocou alertas sanitários no país e obrigou as esferas governamentais a tomarem medidas que obrigaram a parada das atividades presenciais de diversos estabelecimentos, incluídas aqui instituições de ensino como escolas e universidades públicas e privadas. Segundo Charczuk (2020, p.2), nesse momento "vislumbrou-se o desafio de refletir sobre outros modos de estruturar os processos de ensinar, a fim de promovê-lo efetivamente, assim como de aprender em espaços diversos, fora do corriqueiro ambiente escolar e acadêmico". Dado todo esse cenário, segundo Charczuk (2020) uma estratégia muito adotada pelas escolas ao longo de todo o país foi a adoção de recursos remotos baseados principalmente no uso da internet para a realização de conferências, envio e compartilhamento de materiais didáticos e atividades com os alunos. Segundo a autora, é necessário diferenciar, nesse espectro, a EaD do ensino remoto usado por essas escolas durante o período que impossibilitou a realização de atividades presenciais nas instituições.

De acordo com Bozkurt e Sharma (2020), o ensino remoto adotado durante a pandemia pode parecer e soar como EaD, porém essa ação pedagógica deveria ser chamada de ensino remoto emergencial e é perigoso colocá-los como iguais, pois essa comparação pode prejudicar todo o processo de validação da EaD ao longo de muitos anos através da lembrança da população de experiências ruins obtidas em um tempo de crise. Dessa forma, segundo os autores, é responsabilidade de todos os educadores utilizar os termos corretos e de maneira cautelosa. O ensino remoto emergencial é uma ação pedagógica onde "não existe planejamento ou modelos teórico-conceituais específicos e prévios para a sua prática; há apenas a transposição do trabalho presencial para um espaço digital ou impresso" (CHARCZUK, 2020, p.5). Ou seja, segundo a autora, essa ação pedagógica foi apenas uma transposição do espaço. Buscou-se aplicar os mesmos materiais e planejamentos preparados para um ensino presencial, porém de maneira virtual. Esse ponto se contrapõe às definições de EaD explicitadas por Bozkurt e Sharma (2020) e Moore e Kearsley (2008), onde esse direcionamento específico para o preparo de metodologias voltadas para a educação a distância é característica fundamental.

Feitas as devidas diferenciações, Charczuk (2020, p.5) aponta também que existem algumas semelhanças entre o ensino remoto e a EaD, como o fato de que ambas "focalizam e imputam justamente uma precarização inerente ao uso de ferramentas digitais como intermediadoras nos processos de ensinar e aprender". Dessa maneira, segundo a autora, os dois acabam recebendo também críticas muito parecidas por parte dos estudantes e uma recente associação a uma má qualidade frente ao ensino presencial. Bozkurt e Sharma (2020) também

apontam que o ensino remoto emergencial fez uso de diversas ferramentas e experiências trazidas da EaD.

No que se refere à atuação do professor, Charczuk (2020) afirma que a simples transposição do ensino presencial para o ensino remoto, da maneira que foi feita, conservou o fazer do professor, porém surgiu uma urgência para adaptar os modos de encontro e compartilhamento dos conteúdos didáticos. Nesse contexto, de acordo com a autora, o ponto inicial para os profissionais foi estudar e buscar os recursos técnicos (câmera, microfone, qualidade da internet) que pudessem fazer a aula acontecer, deixando o laço entre professor e aluno em segundo plano. Ela afirma que "é justamente o laço entre professor, aluno e conhecimento que produz efeitos de reconhecimento dos sujeitos e de autoria nos processos de ensino e aprendizagem" (CHARCZUK, 2020, p.12). Além de tudo isso, muitas vezes essa transposição foi feita sem nenhum tipo de planejamento e sem qualquer formação específica dada aos professores, o que impactou direta e fortemente na prática do ensino (PAES; FREITAS, 2020).

Conforme afirmam Paes e Freitas (2020, p.147), durante o período de ensino remoto trazido pela pandemia "houve uma maior demanda de trabalho, assim como uma preocupação dos professores referente a comunicação com os alunos, a qual mostrou-se problemática, se comparada ao viés dialógico nos moldes do ensino presencial". Entra aí o conceito de letramento digital, trazido por Paes e Freitas (2020, p.132) como "o conjunto de práticas sociais - orais, escritas e multimodais - relacionadas ao uso (social) das tecnologias digitais". Segundo os autores, esse letramento é essencial para que se possa estabelecer uma rede de relações em ambientes virtuais e se torna ainda mais importante dentro do contexto de isolamento social, exigindo dos professores e alunos uma melhora na condição do seu letramento digital (alguns mais do que outros).

Paes e Freitas (2020, p.139) afirmam que a maioria dos professores não teve a chance de passar "por um período de transição. Por conta disso, o professor da educação básica precisou reorganizar-se, refazer os planos, modificar estratégias, repensar a metodologia, tudo sem nenhum treinamento prévio". Nesse ponto do ensino remoto emergencial encontra-se um obstáculo ao que se referem Robbins, Judge e Sobral (2010) como o papel dos gestores na promoção da satisfação do trabalho, que inclui, entre outras ações, a disponibilidade de condições adequadas para a realização de um trabalho eficiente.

Como citado anteriormente por Charczuk (2020), os professores precisaram muitas vezes pensar e buscar maneiras de conseguir os recursos técnicos necessários para realização de uma aula online de qualidade em suas casas sem a ajuda da escola. Entra aí um problema que pode afetar a satisfação com o trabalho por parte dos professores de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), que identificam como um dos quatro fatores que conduzem a altos níveis de satisfação as condições de apoio no trabalho. Segundo os autores, o ambiente do trabalho deve ser seguro e precisa proporcionar um conforto pessoal para facilitar a realização de um bom trabalho por parte dos colaboradores.

Sobre a mudança na carga de trabalho dos professores durante a adoção do ensino remoto, Paes e Freitas (2020, p.133) afirmam que "se antes havia uma carga de trabalho exaustiva para os professores, agora então, o desafio seria utilizar as tecnologias digitais em prol da continuidade do processo educacional, acrescentando mais essa atividade à complexa lista de afazeres do professor". Nesse contexto, de acordo com os autores, a demanda de trabalho dos professores, que já era grande, aumentou ainda mais, gerando sobrecarga. Essa situação pode afetar a dimensão de salário trazida por Siqueira (2008) e o fator chamado por Robbins, Judge e Sobral (2010) de recompensas justas, onde o funcionário faz uma comparação entre aquilo que seu trabalho exige e a recompensa recebida. Se não percebe o equilíbrio entre esses itens, o funcionário pode se sentir insatisfeito.

Percebe-se, portanto, através da análise de vários autores e suas respectivas teorias, que diante da pandemia nos anos de 2020 e 2021 os professores de escolas privadas de todo o Brasil tiveram suas rotinas de trabalho afetadas de diversas maneiras e foram muitas vezes colocados repentinamente em situações em que desconheciam os melhores caminhos educacionais para realização de um trabalho eficiente, além da pressão natural já estabelecida por uma pandemia de nível mundial. Dessa forma, torna-se importante utilizar as teorias citadas para analisar os efeitos desse processo na satisfação no trabalho dos profissionais envolvidos, vindo então a ser o foco do presente estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo fará a exposição e elucidação dos mecanismos metodológicos usados para o desenvolvimento deste trabalho, buscando sempre atender de maneira satisfatória o problema de pesquisa e seus objetivos geral e específicos, possibilitando uma análise efetiva dos dados e uma compreensão melhor do tema proposto.

Nesse sentido, de acordo com Vergara (2016), qualquer pesquisa, para ser desenvolvida, necessita de um projeto eficiente. Ele não garante o sucesso do estudo, mas sua ausência ou ineficiência certamente garante o fracasso. Seguindo essa linha de raciocínio, a metodologia usada para este trabalho está dividida em quatro etapas: tipo e classificação da pesquisa, participantes do estudo, instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1. Tipo de pesquisa

No que se refere a esse estudo, com o objetivo de analisar as possíveis mudanças nos níveis de satisfação do trabalho de professores durante a adoção do ensino remoto, sua abordagem é classificada como qualitativa, quanto aos fins pode ser definida como descritiva e exploratória e, quanto aos meios, é classificada como uma pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. O estudo se dará através da técnica adotada de entrevistas.

Segundo Vieira (2004, p.17) “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados”. Segundo o autor, porém, isso não torna a pesquisa qualitativa uma espécie de especulação subjetiva. Pelo contrário, utilizam bases teórico-empíricas e até pesquisas quantitativas como fundamento para possuírem cientificidade. Vieira (2004) também afirma que embora possuam uma dimensão subjetiva maior, as pesquisas qualitativas permitem que procedimentos científicos possam ser estabelecidos através de uma definição clara de todo o processo seguido, permitindo uma replicação por parte de outros pesquisadores. Elas costumam oferecer descrições ricas e detalhadas, auxiliando o pesquisador a estar sempre revisando sua estruturação teórica, além de oferecer uma maior flexibilidade.

Em acordo com o explicitado por Gil (2008, p.28), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ainda segundo o autor, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Vergara (2016) complementa que pesquisas descritivas não precisam necessariamente

explicar detalhadamente os fenômenos que descrevem, mesmo que sirvam como uma base para tal.

Gil (2017) afirma que as pesquisas exploratórias buscam oferecer uma maior proximidade com a questão, tentando então torná-la mais explícita ou até construir hipóteses. Vergara (2016) complementa afirmando que a pesquisa exploratória deve ser feita em áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e arranjado, possuindo uma natureza de sondagem. Gil (2008, p.27) afirma, por fim, que o resultado de uma pesquisa exploratória "passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados".

Conforme define Gil (2017), as pesquisas bibliográficas são elaboradas com base em materiais já publicados que precisam ser escolhidos com cuidado pelo pesquisador de acordo com a sua confiabilidade e metodologia. Alguns exemplos de materiais usados como fontes nesse formato são livros, teses, dissertações e artigos científicos. Segundo o autor, a principal vantagem dessa forma de pesquisa é permitir ao pesquisador que explore um leque de possibilidades muito mais amplo do que ele teria caso precisasse pesquisar cada uma das teorias diretamente.

Vergara (2016) define a pesquisa de campo como uma investigação empírica que deve ser feita no local onde ocorre (ou ocorreu) o fenômeno que se busca explicar. Podem se incluir aqui entrevistas, questionários e até testes.

3.2. Participantes da pesquisa

Tratando especificamente do grupo participante deste estudo, no que diz respeito ao ecossistema organizacional analisado, são procuradas instituições educacionais privadas sediadas no município do Rio de Janeiro, que ofertam turmas de Ensino Fundamental e/ou Ensino Médio. Dentro desse universo, busca-se especificamente escolas que adotaram o ensino remoto em algum momento durante a pandemia do novo coronavírus em 2020.

Já no que se refere aos funcionários contemplados pela pesquisa, a população deste estudo é composta por professores que apresentam vínculo empregatício formal com essas instituições e, por consequência, precisaram modificar sua rotina de trabalho e didática durante a adoção do ensino remoto nas escolas particulares cariocas.

Dentro desse cenário, foram entrevistados quinze participantes, chamados de entrevistado 01 (E01) até entrevistado 15 (E15) de diversas instituições anônimas, dos vinte e sete anos de idade até os sessenta e quatro anos, sendo treze identificadas com o gênero feminino e dois identificados com o gênero masculino. No que se refere ao tempo de exercício

da profissão, os entrevistados englobaram uma amplitude que vai de dois anos até os quarenta e um anos como profissional, que trabalharam entre uma até três instituições privadas especificamente durante o ensino remoto. De todos os entrevistados, três já tinham recebido a oportunidade de lidar com plataformas de ensino online, enquanto os outros doze nunca obtiveram esse contato antes da pandemia e, conseqüentemente, do ensino remoto emergencial.

3.3. Instrumento de Pesquisa

Gil (2008, p.109) define a técnica de entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Dessa maneira, o instrumento se torna uma interação social, onde o entrevistador busca coletar dados e o entrevistado se apresenta como a fonte de informações. O autor ainda cita algumas de suas grandes vantagens como a possibilidade de obtenção de dados referentes a diversos aspectos da vida social (principalmente do comportamento humano); fornecimento de dados passíveis de classificação e quantificação; não exigência de alfabetização por parte do entrevistado; oferecimento de mais flexibilidade frente a outros instrumentos como questionários e a possibilidade de captação das expressões corporais do entrevistado.

Gil (2008) afirma que as entrevistas podem ser diferenciadas de acordo com a sua maior ou menor estruturação. Nesse contexto, pode-se definir que "as entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação" (GIL, 2008, p.111). No caso do presente estudo, as entrevistas serão estruturadas com um roteiro prévio de perguntas que poderá ser adaptado (desde que mantenha a sua essência original) de acordo com o andamento da conversação para melhor investigação de determinados pontos que possam ser mais explorados. Marconi e Lakatos (2003, p.197) definem a entrevista estruturada como “aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”.

O Roteiro da entrevista para este estudo (Apêndice A) conta com 10 (dez) perguntas principais, divididas em 5 (cinco) perguntas para definição do perfil demográfico do entrevistado e outras cinco perguntas que são autorais e de natureza aberta focadas especificamente na rotina e vivência dos entrevistados durante o período de ensino remoto provocado pela pandemia nos anos de 2020 e 2021, buscando relações entre essa rotina com as teorias de satisfação no trabalho estudadas ao longo do levantamento bibliográfico. Para o caso

de as respostas das perguntas principais não explorarem os pontos de interesse em um nível satisfatório, foram criadas também perguntas complementares mais específicas para exploração devida desses pontos. Todas as perguntas são baseadas nas cinco dimensões apresentadas por Siqueira (2008): salário, chefia, natureza do trabalho, promoções e colegas. Aliados a elas, também foram usados como base os quatro fatores apresentados por Robbins, Judge e Sobral (2010) que promovem a satisfação no trabalho: trabalho intelectualmente desafiante, recompensas justas, condições de apoio no trabalho e colegas dispostos a ajudar.

3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Além da leitura de capítulos de livros escritos por autores conceituados, para a construção da base teórica e análise de resultados do estudo foram feitas pesquisas em bases especializadas como Scielo, Spell e o Portal de Periódicos da CAPES, utilizando as palavras-chave “satisfação no trabalho”, “*job satisfaction*”, “corpo docente”, “ensino remoto” e “professores”. As buscas foram realizadas com base nos seguintes critérios: artigos publicados em periódicos científicos e revisados por pares, com data de publicação limitada aos últimos dez anos. Adicionalmente, foram utilizados também algumas das obras presentes nas referências bibliográficas dos resultados encontrados e utilizados na pesquisa anteriormente citada.

As entrevistas foram feitas de forma individual e totalmente online, através da plataforma do *Google Meet*, gravadas do início ao fim (com autorização dos entrevistados) e disponibilizadas para todos os participantes após o término.

Com os dados coletados, utilizou-se a Análise de Conteúdo, definida por Vergara (2005, p.15) como "uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema". Dessa forma, buscou-se encontrar pontos de convergência nas respostas para dividi-las em diferentes grupos. Utilizaram-se como categorias para os pontos explorados por cada uma das respostas as cinco dimensões trazidas por Siqueira (2008): natureza do trabalho, colegas, promoções, salário e chefia. Os principais pontos das respostas dadas pelos quinze entrevistados estão exibidos e organizados no apêndice B.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As primeiras cinco perguntas do roteiro de entrevista objetivaram traçar o perfil demográfico do entrevistado, buscando identificar possíveis padrões entre essas informações e os níveis de satisfação apresentados nas respostas. De acordo com o que foi explicitado pelos estudos de Martinez, Paraguay e Latorre (2004), que apresentaram uma independência dos níveis de satisfação frente ao perfil sociodemográfico dos participantes, não foi encontrado nenhuma ligação clara entre as características e a satisfação dos professores entrevistados. Foram observadas experiências insatisfatórias tanto para profissionais com mais idade e tempo de profissão, quanto em professores mais jovens com menos experiência, e até experiências opostas vividas por um mesmo profissional em diferentes escolas, o que reforça a importância da experiência oferecida por cada instituição na obtenção ou não de satisfação no trabalho por parte dos professores.

Para a pergunta 6, “Me fale sobre a sua satisfação com a sua rotina de trabalho durante o ensino remoto.”, complementada pelas perguntas 6.1 “Caso o ensino remoto tenha trazido novas tarefas para a sua rotina de trabalho, quão focado você se sentia na realização dessas novas tarefas?”, 6.2 “De que maneira você acredita que as suas tarefas durante o ensino remoto exploraram as suas habilidades e capacidades como professor?” e 6.3 “Me fale sobre a sua satisfação com a variedade das suas atribuições durante o ensino remoto.”, seis entrevistados (E01, E03, E08, E12, E13, E14 e E15) responderam diretamente que não sentiram suas habilidades e capacidades sendo exploradas pelas tarefas feitas durante o ensino remoto emergencial, enquanto surgiram respostas frequentes com reclamações direcionadas à quantidade de trabalho durante o período. “muito mais trabalho por muito mais tempo” (E08), “não parava de trabalhar” (E09) e “muito desgastante” (E07) foram algumas das respostas ouvidas. Essas respostas corroboram com o explicitado por Paes e Freitas (2020), onde durante o ensino remoto emergencial houve uma maior demanda de trabalho sem nenhum período de transição para adaptação dos profissionais envolvidos.

Algumas respostas apontavam reações emocionais mais fortes como “acordava e dormia chorando” (E03), “angústia e ansiedade muito grandes” (E04), “não pudemos respirar” (E05), “tive crise de ansiedade” (E06), “fiquei quinze dias chorando desesperada” (E13), “achei que ia morrer” e “agradei por ficar doente” (E09) foram trazidas, o que reforça a ligação entre a satisfação no trabalho e a saúde mental explicitada pelos estudos de Martinez, Paraguay e Latorre (2004).

Por outro lado, em alguns casos foram ouvidas respostas como “me senti muito bem”, “pude usar novos recursos” (E02), “houve satisfação pessoal” (E01) e “cresci muito como profissional” (E04), reforçando, mais uma vez, como a experiência oferecida pela instituição se destaca frente ao perfil do funcionário quando se trata de satisfação no trabalho.

Comparando as respostas dessas perguntas com a dimensão de natureza do trabalho trazida por Siqueira (2008) e com o fator trazido por Robbins, Judge e Sobral (2010) como trabalho intelectualmente desafiante, que tratam da rotina de trabalho e suas tarefas, sua capacidade de absorver o funcionário, explorar suas habilidades e capacidades e a sua variedade, observa-se que, em muitos casos, os itens não foram corretamente explorados pela experiência oferecida, o que reduz a satisfação no trabalho dos profissionais que precisaram lidar com tais eventos. Na visão de alguns outros entrevistados (E01, E02 e E11), os itens foram corretamente explorados e a satisfação no trabalho, no que se refere a esses fatores, foi obtida.

A pergunta 7, “Me fale sobre sua satisfação com a relação com seus colegas de trabalho durante o ensino remoto.”, completada pelas perguntas 7.1 “Em relação aos seus colegas de trabalho, como você percebeu a colaboração e ‘espírito de equipe’ durante o período de ensino remoto?”, 7.2 “Como você acredita que o período de ensino remoto impactou na sua amizade com os seus colegas de trabalho?”, 7.3 “Como você acredita que o período de ensino remoto impactou na confiança entre você e seus colegas de trabalho?” e 7.4 “Caso tenha acontecido alguma substituição de professores na instituição durante o ensino remoto, como você enxerga a sua relação com esses novos colegas de trabalho?”, trouxe as respostas mais satisfeitas de todas as dimensões exploradas pela entrevista. Dentro de um cenário de incertezas e, muitas vezes, desconhecimento sobre a forma de atuação, os entrevistados relataram, em sua totalidade, uma grande união dos professores para troca de informações e experiências de forma a tentar tornar o ciclo do ensino remoto emergencial mais tranquilo para todos os envolvidos. Algumas das respostas recebidas foram “relação mais próxima e de confiança” (E01), “os professores mais jovens ajudaram muito” (E03), “a parceria ficou ainda maior” (E04) e “nos unimos para sobreviver” (E09).

Em contrapartida, um dos entrevistados (E02) demonstrou insatisfação com a postura dos colegas, com respostas como “a relação foi péssima”, “não entendem relacionamento via web” e “atividades fora do horário de trabalho”. Uma situação específica aconteceu com a E11, onde em uma das instituições que trabalhou uma colega “pegava meus materiais sem pedir e me escondia seus materiais”, que gerou insatisfação especificamente na escola que sediou o episódio. Segundo a participante, o estresse gerado pela situação foi tão grande que ela decidiu pedir demissão da escola, o que mostra uma das vertentes de ação do modelo saída-voz-

lealdade-negligência trazido por Robbins, Judge e Sobral (2010), onde foi demonstrada uma ação considerada ativa e destrutiva para a escola frente a uma situação clara de insatisfação da funcionária, no caso, a saída.

Sobre o desenvolvimento de novas relações com professores que pudessem ter chegado durante o período do ensino remoto emergencial, as respostas apresentaram diferenças individuais, com alguns entrevistados (E05, E08, E09, E11, E12 e E14) afirmando que conseguiram desenvolver essas novas relações, enquanto outros (E02 e E10) não conseguiram relações com os novos professores e uma parte dos participantes (E01, E03, E04, E06, E07, E13 e E15) responderam que não chegaram novos profissionais durante o ensino remoto. Mais uma vez, as respostas reforçam o estudo de Martínez, Paraguay e Latorre (2004), com a importância da experiência oferecida pela empresa na satisfação do trabalho.

Trazendo as respostas para o contexto teórico e sabendo que essas perguntas foram direcionadas para a dimensão dos colegas apresentada por Siqueira (2008), assim como exploração de parte do fator de colegas dispostos a ajudar explicado por Robbins, Judge e Sobral (2010), relacionados à necessidade de interação social, colaboração da equipe, amizade, confiança e relacionamentos mantidos no ambiente de trabalho, percebe-se um grau de satisfação elevado por parte dos entrevistados nesse quesito, com exceção do E02. Nesse ponto, os corpos docentes se mostraram unidos diante da situação (segundo os próprios participantes) e funcionaram como um contrapeso para outras dimensões e fatores que influenciaram negativamente a satisfação no trabalho de modo geral durante o ensino remoto emergencial.

Dentro da pergunta 8, “Me fale sobre sua satisfação com relação à perspectiva de promoções durante o ensino remoto.”, que é complementada pela pergunta 8.1 “Como você enxergou o processo pelo qual a instituição dá novas chances aos professores em cargos como coordenações ou diretorias durante o ensino remoto? Seja na clareza do processo ou mesmo na quantidade de oportunidades.”, as respostas precisam ser analisadas dentro de um contexto em que parte dos professores entrevistados afirmaram não almejar qualquer tipo de promoção para um cargo de coordenação ou mesmo diretoria, o que pode afetar o poder de influência da questão dentro do cenário estudado. Nesse ponto, os entrevistados E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E12, E13 e E14 afirmaram não observar nenhum tipo de mudança no processo para obtenção de promoções durante o ensino remoto. Além disso, sobre o processo em si, os participantes E01, E02, E04, E10, E12 e E14 afirmaram que em pelo menos uma de suas escolas não existe a perspectiva de uma promoção para os professores.

Os entrevistados E02, E05 e E15 fizeram críticas diretas ao processo promovido pela empresa. Algumas das respostas obtidas foram “não é comum mudar de cargo” (E01), “não há

perspectiva de mudança” e “não há padrão de carreira” (E02), “o processo é muito falho” (E05) e “em um dos colégios se consegue cargo pela simpatia, não pela competência” (E15). As exceções ficam por conta das entrevistadas E08 e E14, que trouxeram a necessidade da realização de cursos para obtenção de promoções em pelo menos uma das instituições onde trabalharam com o ensino remoto.

Em face do referencial teórico apresentado, essas perguntas buscavam explorar a dimensão de promoções explicada por Siqueira (2008) e parte do fator de recompensas justas trazido por Robbins, Judge e Sobral (2010), que se referem às garantias oferecidas pela empresa a um funcionário promovido, o processo e o tempo de espera necessário para uma possível promoção, assim como a clareza e justiça do processo. Nessa questão percebe-se uma insatisfação por parte dos professores que almejam cargos superiores dentro de determinadas escolas. Por vezes, como se pode ver nas respostas acima, o processo promocional não é claro, enquanto em outras instituições ele sequer existe. Esse contexto, segundo a maioria dos entrevistados, não se instaurou por conta do ensino remoto emergencial, mas se manteve de forma insatisfatória ao longo de todo esse período.

No que se refere à pergunta 9, “Me fale sobre sua satisfação com o seu salário durante o ensino remoto.”, que se complementa com as perguntas 9.1 “Me fale sobre a comparação entre a quantidade de trabalho e a remuneração recebida por você durante o período do ensino remoto. Considere aqui não só o salário, mas também os benefícios oferecidos pela instituição.”, 9.2 “Me fale sobre a comparação entre o esforço exigido para realização das tarefas de forma eficiente e a remuneração recebida por você durante o período do ensino remoto. Considere aqui não só o salário, mas também os benefícios oferecidos pela instituição.”, 9.3 “Me fale sobre a comparação entre a sua capacidade profissional e a remuneração recebida por você durante o período do ensino remoto. Considere aqui não só o salário, mas também os benefícios oferecidos pela instituição.” e 9.4 “Me fale sobre a comparação entre a qualidade entregue nas suas tarefas e a remuneração recebida por você durante o período do ensino remoto. Considere aqui não só o salário, mas também os benefícios oferecidos pela instituição.”, foram obtidas respostas unânimes direcionadas à insatisfação em pelo menos uma das instituições de trabalho, principalmente quando se compara a remuneração recebida com a quantidade de trabalho exigida durante o ensino remoto emergencial.

Alguns profissionais tiveram redução de carga horária e salário dividido entre empresa e governo (E09, E12 e E14), enquanto outros, dentro do cenário que observaram, demonstraram felicidade por não terem recebido alterações de salário durante o período. Nenhum dos entrevistados recebeu um aumento dentro do ensino remoto emergencial. Dentre as respostas

dadas estão “fazemos muito para ganhar pouco” (E01), “me sinto mal remunerado” e “é uma falta de respeito” (E02), “muito mais desgaste e trabalho que salário” (E04), “a profissão não é valorizada” (E08), “deveria ser no mínimo triplicado” (E09), “uma injustiça” (E12) e “o custo de vida aumentou” (E15).

Outra questão que mostra aparente insatisfação é a comparação entre a remuneração recebida e a qualidade que se enxerga no trabalho entregue. Algumas das respostas dadas como “não me sinto valorizada” e “os alunos gostam muito” (E01), “meu trabalho foi melhor que a remuneração” (E02), “o grupo escolar foi fidelizado, então o trabalho foi bom” (E03) e “fizemos milagre com os alunos” (E07) mostram que, de maneira geral, os entrevistados enxergam em seu trabalho uma qualidade muito maior do que a remuneração por eles recebida. Exceções feitas aos entrevistados E10 e E15, que consideram não ter entregado um trabalho com a qualidade que conseguem. Aqui pode ser vista uma concordância com o explicado por McShane (2013), que afirma existir uma relação limitada entre satisfação no trabalho e desempenho dos funcionários, já que nem sempre o resultado de um funcionário insatisfeito é um mau desempenho organizacional, pois funcionários insatisfeitos com a dimensão salarial de seus trabalhos durante o ensino remoto conseguiram entregar um trabalho que fidelizou e até aumentou o número de alunos dentro das instituições onde lecionaram no período.

Analisando os pontos buscados por essas perguntas dentro do referencial teórico apresentado, observa-se um alinhamento com a dimensão de salários trazida por Siqueira (2008) assim como uma outra parte do fator promotor de satisfação denominado recompensas justas por Robbins, Judge e Sobral (2010), que estão ligadas ao contentamento com o salário recebido frente à quantidade de trabalho, à capacidade profissional, ao padrão do mercado, ao custo de vida e aos esforços feitos para a realização do trabalho. As respostas demonstram um alto nível de insatisfação nos quesitos apresentados, possivelmente a maior insatisfação dentre todas as dimensões estudadas, com frequentes menções à subvalorização da profissão e reclamações pelas horas de trabalho não remuneradas que foram necessárias fora do expediente.

Por fim, no grupo iniciado pela pergunta 10, “Me fale sobre sua satisfação com a atuação dos seus chefes (incluindo coordenação, diretoria pedagógica e administrativa) durante o ensino remoto.” e completado pelas perguntas 10.1 “Me fale sobre a sua percepção quanto à capacitação dos seus chefes durante o período do ensino remoto.”, 10.2 “Me fale sobre a sua percepção quanto à organização dos seus chefes durante o período do ensino remoto.”, 10.3 “Como você percebeu o interesse da sua chefia pelo trabalho que você desenvolveu durante o ensino remoto?”, 10.4 “Me fale sobre a relação entre você e toda a sua chefia durante o período do ensino remoto.”, 10.5 “Como você enxerga a disposição da sua chefia durante o ensino

remoto para ouvir possíveis sugestões buscando uma melhora na qualidade das aulas?”, 10.6 “Me fale sobre a sua satisfação com relação ao suporte dado pela sua chefia desde o início do ensino remoto para que você pudesse realizar o seu trabalho de forma eficiente. Considere aqui informática, equipamentos, ferramentas adequadas etc.” e 10.7 “Me fale sobre a sua satisfação com relação ao preparo dado pela sua chefia desde o início do ensino remoto para que você pudesse realizar o seu trabalho de forma eficiente. Considere aqui treinamentos, tutoriais, feedbacks etc.”, foi aquele no qual as respostas obtidas apresentaram maior conteúdo e diferentes pontos de vista, assim como experiências muito diferentes vividas por um mesmo professor em diferentes instituições, que reforça a individualidade desse ponto de debate.

Respostas como “não perguntaram se precisávamos de apoio”, “faltou preparo” e “quando mais precisamos deles, faltou” (E01), “não temos acesso às partes mais altas”, “a atuação foi insatisfatória, diferente do esperado” e “não há interesse pelo meu trabalho” (E02), “eles não sabiam o que fazer” e “apenas copiavam outras escolas em cima da hora” (E06), “muitos pediram demissão”, “provocava os funcionários para buscar erros”, “só fazem o que querem” e “em alguns momentos beira o assédio moral” (E09), “interesse apenas no sentido ruim” (E10), “cobrança absurda e ríspida” e “não teve organização” (E12), “passaram meu número para os pais” e “absolutamente desorganizado” (E14) e “não sabem ajudar, mas a cobrança é feita” (E15) mostram que em alguns casos o descontentamento tanto com a atuação quanto com a capacidade e a organização da chefia perante o ensino remoto emergencial foi grande, em determinadas instituições.

Por outro lado, alguns dos entrevistados como E03, E04, E05, E07, E08, E11, E13, E14 e E15 relataram que em pelo menos uma das instituições onde trabalharam durante o ensino remoto emergencial a experiência com a chefia foi satisfatória nos quesitos ditos acima. Alguns dos exemplos estão nas respostas “me ajudaram com as minhas provas” e “a direção nos ouvia” (E03), “a equipe ajuda em tudo”, “foram organizados” e “deram muito suporte e atenderam os objetivos” (E04), “não tenho nada para reclamar” e “estou satisfeita” (E05), “me acalmavam bastante” e “competentes e estudiosos” (E07), “direção parceira que promove bem-estar”, “há muito interesse no nosso trabalho” e “muito organizados e educados” (E08), “tive todo o apoio” e “recebi muitos elogios” (E13), “a atuação foi maravilhosa” (E14) e “foi muito tranquilo com bastante auxílio e dedicação” (E15).

Houve uma unânime reclamação quanto ao suporte operacional. Pelo menos uma das instituições onde cada um dos quinze entrevistados trabalhou não ofereceu nenhum tipo de equipamento para realização das aulas remotas feitas da casa do professor, fossem gravadas ou realizadas ao vivo. Em alguns casos, como dos entrevistados E01, E03, E04, E08, E11, E13,

E14 e E15, a escola disponibilizou seu espaço durante o período para o professor que desejasse utilizá-lo para ministrar suas aulas e ofereceu recursos depois da volta gradual dos alunos ao ensino presencial. Mesmo assim, algumas situações apresentaram problemas operacionais como uma constante conexão ruim com a internet. Participantes como E10, E11 e E15 afirmaram que precisaram utilizar de recursos próprios para compra de material de qualidade, como um quadro, um aumento do plano de internet do celular ou um tripé para a câmera, sem reembolso feito pela instituição.

Também foram relatados diversos problemas no que se refere ao treinamento dado para os professores na transição do ensino presencial tradicional para o ensino remoto emergencial. Aqui, a exceção se dá pelos participantes E04 e E07, que se mostraram satisfeitos com a gama de treinamentos oferecidos pela instituição onde trabalharam, assim como sua qualidade e distribuição. Relatos como “não houve treinamento no início” e “vai lá e faz” (E01), “não houve preparo nenhum” e “péssima assistência pedagógica” (E02), “desbalanceados com meu conhecimento” (E03), “se vira e cria o conteúdo” e “o treinamento foi muito básico” (E05), “não houveram treinamentos” e “só queriam o conteúdo” (E06), “fomos consumidos por avalanche de cursos e tutoriais” e “depois de muitas horas você ainda precisava dar as aulas” (E09), “não fomos treinados para dar aula online” e “nos viramos” (E10), “os recursos acabaram sendo infantilizados e a escola se perdeu” (E11), “precisamos aprender do nada” e “não houve preparo algum” (E12), “não conseguia entender os tutoriais” (E13), “as instituições preparam muito mal os professores” (E14) e “era uma chuva de informações muito avançadas” (E15) demonstram que em alguns casos não houve nenhum treinamento para o ensino remoto, enquanto outros fizeram tutoriais sem nenhum tipo de nivelamento atrelado ao letramento digital trazido por Paes e Freitas (2020), o que torna os treinamentos ineficientes para determinados professores e reforça as afirmações feitas por Charczuk (2020), Bozkurt e Sharma (2020) de que o ensino remoto emergencial adotado durante a pandemia não pode ser chamado de EaD por não ter havido nenhum tipo de preparo e planejamento pedagógico específico, apenas a transposição do trabalho presencial para o online.

Comparando essa série de perguntas e respostas aos conceitos trazidos por Siqueira (2008), pode se ver uma imersão dentro da dimensão de chefia assim como representação dos fatores de condições de apoio no trabalho e colegas dispostos a ajudar trazidos por Robbins, Judge e Sobral (2010), buscando pontos como o contentamento com a organização e capacidade da chefia, o interesse da chefia pelo trabalho do funcionário, a relação com a chefia e o oferecimento de um ambiente de trabalho seguro e eficiente, com ferramentas e equipamentos adequados. Observa-se nessa dimensão um grau de satisfação que varia individualmente para

cada professor, com exceção do suporte operacional, onde o descontentamento foi evidente para cada um dos entrevistados em pelo menos uma das instituições onde desempenharam.

Por fim, de maneira geral, analisando o escopo do ensino remoto emergencial através das cinco dimensões trazidas por Siqueira (2008): natureza do próprio trabalho, colegas, promoções, salário e chefia, vê-se uma satisfação maior e evidente na dimensão de colegas, alavancada pelo alto nível de companheirismo e confiança obtidos durante o período e uma insatisfação maior nas dimensões de salário, principalmente por conta da injustiça que os professores veem quando comparando sua remuneração à quantidade de trabalho exigida e promoções, por conta da falta de clareza nos processos e até mesmo a falta de existência dos mesmos, impossibilitando a ascensão de um professor que a almeja. Nas dimensões de chefia e natureza do trabalho houve uma maior variação de acordo com a individualidade de cada professor e cada instituição, tornando difícil uma generalização da satisfação no que toca à essas dimensões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar como a adoção repentina do ensino remoto em escolas do setor privado na cidade do Rio de Janeiro durante a pandemia do novo coronavírus afetou a satisfação dos seus corpos docentes no trabalho. Para tal, foram reunidas e analisadas as principais contribuições teóricas sobre satisfação no trabalho, utilizando-se duas dessas referências para elaboração de um conceito único que as engloba. Além disso, para correta análise dos fatores promotores de satisfação, fez-se a conceituação de Educação a Distância conforme autores referência na área e a sua diferenciação do ensino remoto emergencial que foi o efetivamente adotado pelas escolas.

Com a coleta de dados e análise das informações recebidas percebeu-se diferentes níveis de satisfação dos profissionais estudados em suas diferentes dimensões, aqui consideradas: natureza do próprio trabalho, colegas, promoções, salário e chefia. No caso, enquanto a dimensão de colegas se destacou positivamente no tocante à satisfação no trabalho, explorando itens importantes como o companheirismo e a confiança, a dimensão de salário recebeu um destaque negativo por parte dos entrevistados, principalmente no que se refere à comparação entre a quantidade de trabalho exigida durante o ensino remoto emergencial e a remuneração recebida no mesmo período, o que faz os profissionais sentirem sua área subvalorizada. Outra dimensão que apresentou claros problemas foi a de promoções, onde alguns dos professores apontaram que nas instituições onde trabalham não existe qualquer tipo de plano de carreira ou possibilidade de ascensão, além da falta de clareza nos critérios para tal.

Dentro das dimensões de natureza do trabalho e chefia observou-se uma variação muito grande até mesmo dentro das respostas de um mesmo entrevistado, de acordo com cada instituição onde trabalhavam. Dessa forma, dificulta-se um resultado claro para essas dimensões, ressaltando a importância da experiência oferecida por cada escola aos seus funcionários em todos os aspectos do trabalho.

O presente estudo limitou-se a analisar apenas profissionais de escolas do setor privado da cidade do Rio de Janeiro em níveis de ensino fundamental (I e II) e médio. Se tratando de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com um número pequeno de participantes escolhidos por acessibilidade, torna-se impossível fazer generalizações dos resultados encontrados para toda a população de professores que se encaixaria nos critérios referidos. De qualquer forma, o trabalho contribui com o entendimento, mesmo que ainda superficial, dos pontos que mais afetaram a satisfação no trabalho do corpo docente ao longo de todo o ensino remoto emergencial. Os resultados indicam que, em caso de um retorno ao ensino remoto em algum

momento, os pontos que se referem à remuneração e promoções devem ser trabalhados e melhorados globalmente, assim como tratamento das questões de natureza do trabalho e chefia, para uma maior satisfação.

Se tratando de profissionais tão importantes para o desenvolvimento de um país e que se sentem tão desvalorizados em suas profissões, tornam-se extremamente relevantes para o futuro estudos que avaliem a satisfação de professores brasileiros dos mais diversos níveis de ensino e dos diferentes setores, com amostras mais representativas que tornem possível uma generalização dos resultados e conseqüente aprofundamento no tema, visando níveis mais satisfatórios para os corpos docentes e a educação brasileira.

REFERÊNCIAS

- BOGLER, R.; NIR, A. E. The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: what's empowerment got to do with it? **Journal of Educational Administration**, [S.l.], v. 50, n. 3, p. 287-306, maio 2012.
- BOZKURT, A.; SHARMA, R. C. Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic. **Asian Journal of Distance Education**, Nova Delhi, v. 15, n. 1, p. i-vi, jul. 2020. Disponível em: <http://www.asianjde.com/ojs/index.php/AsianJDE/article/view/447/297>. Acesso em: 25 jul. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 mar. 2020. p.39.
- BRIEF, A.P.; WEISS, H.M. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 53, n. 1, p. 279-307, fev. 2002.
- CALDAS, C. B. *et al.* Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 225-237, jul. 2013.
- CHARCZUK, S. B. Sustentar a Transferência no Ensino Remoto: docência em tempos de pandemia. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 45, n. 4, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/S7dGKjBx7Ch4FxCwVc93pVg/>. Acesso em: 24 jul. 2021.
- GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? In: GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. cap. 4. E-book. n.p.
- GIL, A. C. Entrevista. In: GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 11, p. 109-120.
- GIL, A. C. Pesquisa social. In: GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. cap. 3, p. 26-33.
- LEIDECKER, J. K.; BRUNO A. V. Identifying and Using Critical Success Factors. **Long Range Planning**, Santa Clara, v. 17, n. 1, p. 23-32, fev. 1984.
- LLOBET, J.; FITO, M. A. Contingent workforce, organisational commitment and job satisfaction: review, discussion and research agenda. **Intangible Capital**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 1068-1079, nov. 2013.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. In: MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 9, p. 174-214.
- MARINHO, M. S. C. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 41-48, out./dez. 1988.

- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R. D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 55-61, jan. 2004.
- MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. Emoções, atitudes e estresse no local de trabalho. In: MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. cap. 4, p. 68-91.
- MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. Conceitos Básicos. In: MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: Uma Visão Integrada**. Tradução de Roberto Galman. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. cap. 1, p. 1-24.
- MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. Contexto Histórico. In: MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: Uma Visão Integrada**. Tradução de Roberto Galman. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. cap. 2, p. 25-48.
- PAES, F. C.; FREITAS, S. Trabalho docente em tempos de isolamento social: uma análise da percepção do uso das tecnologias digitais por professores da educação básica pública. **Revista Linguagem em Foco**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 129-149, set. 2020.
- PAPP, R. Critical Success Factors for Distance Learning. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 6., 2000, Long Beach. **Proceedings...** Association for Information Systems eLibrary, 2009. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/amcis2000/104>. Acesso em: 13 jul. 2021.
- PURI, G. Critical success factors in e-learning – an empirical study. **Zenith International Journal of Multidisciplinary Research**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 149-161, jan. 2012.
- RAMOS, M. F. H. *et al.* Satisfação no trabalho docente: uma análise a partir do modelo social cognitivo de satisfação no trabalho e da eficácia coletiva docente. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 21, n. 2, p. 179-191, abr./jun. 2016.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Atitudes e satisfação no trabalho. In: ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. cap. 3, p. 65-90.
- ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332 -345, 2015.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap. 8, p. 316-348.
- SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas do diagnóstico e de gestão**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 16, p. 257-266.

VERGARA, S. C. Análise de conteúdo. In: VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 1, p. 15-24.

VERGARA, S. C. Delimitando o trabalho científico. In: VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016. cap. 1. E-book. n.p.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016. cap. 4. E-book. n.p.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 173-194, jun./set. 2002.

WEYMER, A. S. Q.; MACIEL C. O.; CASTOR B. V. J. A influência da Sobrequalificação e da aprendizagem sobre a satisfação do Indivíduo no Trabalho. **Revista Brasileira Gestão Negócio**, v. 16, n. 50, p. 96-109, jan./mar. 2014.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os participantes

Parte 1: Saudação e Instruções

Bom dia / Boa tarde / Boa noite.

Meu nome é Gabriel, sou aluno de Administração da UFRJ e agradeço muito por você se dispor a participar da minha pesquisa.

Primeiramente, gostaria de lembrar que não é necessário ligar a webcam caso não se sinta confortável e quero informar que toda a nossa entrevista será gravada e enviada para o seu e-mail assim que o vídeo estiver disponível. Fique à vontade caso, após assistir a gravação, queira modificar alguma resposta ou retirar a sua participação da pesquisa. Seu desejo será respeitado.

Todos os dados conseguidos aqui serão usados exclusivamente por mim para a construção da pesquisa e a transcrição da entrevista será feita de forma absolutamente anônima.

A nossa entrevista dura em torno de vinte minutos e vai contar com cinco perguntas para traçar o perfil demográfico do entrevistado e cinco perguntas abertas direcionadas ao tema do estudo. Peço que fique à vontade para se alongar o quanto quiser em cada uma das respostas e explorar todos os pontos que achar convenientes para a pergunta. No caso de algum ponto de interesse não ser devidamente explorado, farei perguntas complementares específicas para esses pontos. Cada uma das suas afirmações é muito importante para o estudo e vai contribuir para um resultado mais confiável. Caso não se sinta confortável para responder uma das perguntas ou deseje cancelar sua participação ao longo da entrevista, fique à vontade.

Em alguns momentos, por conta de conexão, podem acontecer problemas no áudio tanto da minha parte, quanto da sua. Caso aconteça, peço que avise para que eu possa repetir a pergunta, que deve ser entendida integralmente. Farei o mesmo no caso das suas respostas.

Parte 2: Perfil demográfico

- 1. Qual a sua data de nascimento?**
- 2. Qual gênero você se identifica?**
- 3. Faz quanto tempo que você exerce a profissão?**
- 4. Em quantas instituições você trabalhou durante o período de ensino remoto?**
- 5. Você já lecionou através da Educação a Distância ou do ensino remoto antes da pandemia?**

Parte 3: Satisfação no trabalho

Natureza do próprio trabalho (Dimensão 1/5)

6. Me fale sobre a sua satisfação com a sua rotina de trabalho durante o ensino remoto.

- 6.1 Caso o ensino remoto tenha trazido novas tarefas para a sua rotina de trabalho, quão focado você se sentia na realização dessas novas tarefas?
- 6.2 De que maneira você acredita que as suas tarefas durante o ensino remoto exploraram as suas habilidades e capacidades como professor?
- 6.3 Me fale sobre a sua satisfação com a variedade das suas atribuições durante o ensino remoto.

Colegas (Dimensão 2/5)

7. Me fale sobre sua satisfação com a relação com seus colegas de trabalho durante o ensino remoto.

- 7.1 Em relação aos seus colegas de trabalho, como você percebeu a colaboração e “espírito de equipe” durante o período de ensino remoto?
- 7.2 Como você acredita que o período de ensino remoto impactou na sua amizade com os seus colegas de trabalho?
- 7.3 Como você acredita que o período de ensino remoto impactou na confiança entre você e seus colegas de trabalho?
- 7.4 Caso tenha acontecido alguma substituição de professores na instituição durante o ensino remoto, como você enxerga a sua relação com esses novos colegas de trabalho?

Promoções (Dimensão 3/5)

8. Me fale sobre sua satisfação com relação à perspectiva de promoções durante o ensino remoto.

- 8.1 Como você enxergou o processo pelo qual a instituição dá novas chances aos professores em cargos como coordenações ou diretorias durante o ensino remoto? Seja na clareza do processo ou mesmo na quantidade de oportunidades.

Salário (Dimensão 4/5)

9. Me fale sobre sua satisfação com o seu salário durante o ensino remoto.

- 9.1 Me fale sobre a comparação entre a quantidade de trabalho e a remuneração recebida por você durante o período do ensino remoto. Considere aqui não só o salário, mas também os benefícios oferecidos pela instituição.
- 9.2 Me fale sobre a comparação entre o esforço exigido para realização das tarefas de forma eficiente e a remuneração recebida por você durante o período do ensino remoto. Considere aqui não só o salário, mas também os benefícios oferecidos pela instituição.
- 9.3 Me fale sobre a comparação entre a sua capacidade profissional e a remuneração recebida por você durante o período do ensino remoto. Considere aqui não só o salário, mas também os benefícios oferecidos pela instituição.
- 9.4 Me fale sobre a comparação entre a qualidade entregue nas suas tarefas e a remuneração recebida por você durante o período do ensino remoto. Considere aqui não só o salário, mas também os benefícios oferecidos pela instituição.

Chefia (Dimensão 5/5)

10. Me fale sobre sua satisfação com a atuação dos seus chefes (incluindo coordenação, diretoria pedagógica e administrativa) durante o ensino remoto.

- 10.1 Me fale sobre a sua percepção quanto à capacitação dos seus chefes durante o período do ensino remoto.
- 10.2 Me fale sobre a sua percepção quanto à organização dos seus chefes durante o período do ensino remoto.
- 10.3 Como você percebeu o interesse da sua chefia pelo trabalho que você desenvolveu durante o ensino remoto?
- 10.4 Me fale sobre a relação entre você e toda a sua chefia durante o período do ensino remoto.
- 10.5 Como você enxerga a disposição da sua chefia durante o ensino remoto para ouvir possíveis sugestões buscando uma melhora na qualidade das aulas?
- 10.6 Me fale sobre a sua satisfação com relação ao suporte dado pela sua chefia desde o início do ensino remoto para que você pudesse realizar o seu trabalho de forma eficiente. Considere aqui informática, equipamentos, ferramentas adequadas etc.
- 10.7 Me fale sobre a sua satisfação com relação ao preparo dado pela sua chefia desde o início do ensino remoto para que você pudesse realizar o seu trabalho de forma eficiente. Considere aqui treinamentos, tutoriais, feedbacks etc.

Parte 4: Encerramento

Encerramos aqui. Mais uma vez, muito obrigado pelo seu tempo! Sua participação é fundamental para o estudo do tema e para minha formação como administrador.

Assim que o vídeo da entrevista estiver disponível, ele será enviado para o seu e-mail completo.

Qualquer dúvida, basta chamar. Estou à disposição.

APÊNDICE B – Compilação das respostas dadas pelos entrevistados

DIMENSÃO	PERGUNTA		
		E01	E02
PERFIL	P01	11/12/1990	06/02/1965
	P02	Feminino	Masculino
	P03	7 anos	41 anos
	P04	1	1
	P05	Não	Sim
NATUREZA	P06	"mais trabalho" "novas tarefas" "houve satisfação pessoal"	"me senti muito bem" "pude usar muitos novos recursos" "muito confortável" "sobrecarga de trabalho" "esse ano está pior que ano passado"
	P06.1		
	P06.2	"não exploravam as habilidades"	
	P06.3		
COLEGAS	P07	"me ajudaram muito" "válvulas de escape" "relação mais próxima e de confiança"	"a relação foi péssima" "não entendem relacionamento via web" "inseguranças no grupo toda hora" "excesso de reuniões pedagógicas" "atividades fora do horário de trabalho" "alguns colegas se ajudaram"
	P07.1		
	P07.2		
	P07.3		
	P07.4	"não houveram demissões"	"não me relacionei"
PROMOÇÕES	P08	"o colégio é mais fechadinho" "não é comum mudar de cargo"	"não há perspectiva de mudança" "não há melhoria institucional" "não há padrão de carreira"
	P08.1		

DIMENSÃO	PERGUNTA		
		E01	E02
SALÁRIO	P09	"não estou muito satisfeita" "muito material e muitas provas" "fazemos muito para ganhar pouco" "peca muito nesse ponto"	"trabalho feito fora do horário deve ser pago" "me sinto mal remunerado" "é muito fácil dar desculpas sem provar" "a empresa fez aquisição milionária e alega dificuldades financeiras" "benefícios suprimidos"
	P09.1		"é uma falta de respeito"
	P09.2		
	P09.3		
	P09.4	"não me sinto valorizada" "os alunos gostam muito" "muitas palavras e poucas ações"	"meu trabalho foi melhor que a remuneração" "deveria ser mais valorizado"
CHEFE/A	P10	"relação muito distante" "não perguntaram se precisávamos de apoio" "relação muito fria"	"não temos acesso às partes mais altas" "relação satisfatória com coordenação" "insatisfatória, diferente do esperado" "as coisas são feitas sem planejamento prévio"
	P10.1	"faltou preparo" "quando mais precisamos deles, faltou"	
	P10.2	"organização foi boa"	
	P10.3	"não fomos valorizados" "houve feedback sim" "sem grandes elogios" "as sugestões foram ouvidas"	"não há interesse pelo meu trabalho" "defende-se mais o próprio lado"
	P10.4		
	P10.5		
	P10.6	"não houve suporte em casa" "precisamos usar os recursos próprios" "a internet da escola cai muito"	"tudo recurso próprio" "a empresa não ofereceu absolutamente nada"
	P10.7	"não houve treinamento no início" "vai lá e faz" "só algumas videoaulas rápidas"	"não houve preparo nenhum, apesar das condições" "péssima assistência pedagógica" "os colegas que se ajudavam"

DIMENSÃO	PERGUNTA		
		E03	E04
PERFIL	P01	10/06/1965	12/09/1962
	P02	Feminino	Feminino
	P03	33 anos	22 anos
	P04	1	1
	P05	Não	Não
NATUREZA	P06	"2021 continua pesada, mas menos" "não conhecia nada" "acordava e dormia chorando" "tivemos que dar jeito" "o legado da pandemia foi aprender"	"cresci muito como profissional" "aprendi no dia a dia" "precisei me reinventar" "o trabalho era muito desgastante" "angústia e ansiedade muito grandes"
	P06.1		
	P06.2	"não exploravam as habilidades"	
	P06.3		
COLEGAS	P07	"auxílio mútuo no grupo docente" "os professores mais jovens ajudaram muito"	"recebi muita ajuda dos colegas" "a parceria ficou ainda maior"
	P07.1		
	P07.2		
	P07.3		
	P07.4	"não houveram trocas"	"não houveram trocas"
PROMOÇÕES	P08	"não houve mudança no processo"	"difícilmente acontece na escola" "não houveram alterações"
	P08.1		

DIMENSÃO	PERGUNTA		
		E03	E04
SALÁRIO	P09	"a remuneração foi mantida" "trabalhamos o triplo"	"financeiramente não compensou" "muito mais desgaste e trabalho que salário"
	P09.1	"comparação totalmente desequilibrada"	
	P09.2		
	P09.3		
	P09.4	"não foi justa, ao longo do tempo melhorei" "o grupo escolar foi fidelizado, então o trabalho foi bom"	"dei o meu melhor e não achei justo"
CHEFEIA	P10	"muito cobrados pela escola, família e alunos" "precisamos aprender e rápido" "você vai conseguir" "inicialmente foram generosas"	"a equipe ajuda em tudo" "foi uma grande parceria" "você possui livre acesso para falar"
	P10.1	"me ajudaram com as minhas provas"	
	P10.2	"organizaram porém sem os prazos"	"foram organizados e deram muito suporte" "atenderam os objetivos"
	P10.3	"a direção nos ouvia" "escreveram um texto reclamando e depois pediram desculpas"	
	P10.4		
	P10.5		
	P10.6	"foram usados recursos próprios" "disponibilizaram material, mas precisava ir até a escola"	"usei minhas próprias ferramentas" "tinha poucos recursos tecnológicos" "recebemos recurso depois da volta"
	P10.7	"mandaram videos, mas desbalanceados com meu conhecimento" "deixou a desejar para quem não sabia nada" "fomos cobrados sem o conhecimento necessário"	"precisei pesquisar, precisei buscar" "houve muitos treinamentos" "equipe de dúvidas"

DIMENSÃO	PERGUNTA			
		E05	E06	E07
PERFIL	P01	30/01/1990	03/03/1994	27/05/1971
	P02	Feminino	Feminino	Feminino
	P03	12 anos	2 anos	30 anos
	P04	1	1	1
	P05	Não	Não	Não
NATUREZA	P06	"a rotina mudou muito e para pior" "trabalhei muito mais" "as questões socioemocionais foram muito difíceis" "não pudemos respirar"	"não me senti satisfeita" "tivemos que trabalhar mais" "precisamos ensinar os pais e filhos" "muito desconfortável" "fora do meu planejamento" "tive crise de ansiedade"	"uma gama de aprendizado" "muitas horas de trabalho" "alguns dias eu queria largar tudo" "muito desgastante" "muito trabalhoso" "muito estresse" "ao final foi prazeroso"
	P06.1			
	P06.2	"foi difícil atingir os alunos"	"precisei descobrir novos métodos"	
	P06.3			
COLEGAS	P07	"trocamos muitas informações" "a relação se estreitou"	"um ajudou o outro" "trocamos muitas informações"	"a satisfação não é plena" "uma ajuda e salva a outra"
	P07.1			
	P07.2			
	P07.3			
	P07.4	"houveram três trocas durante o remoto" "consegui desenvolver relações"	"não houveram trocas"	"não houveram trocas"
PROMOÇÕES	P08	"o processo é muito falho na escola" "a rotatividade é muito grande" "o processo não mudou"	"não houve mudança"	"não houve mudanças"
	P08.1			

DIMENSÃO	PERGUNTA			
		E05	E06	E07
SALÁRIO	P09	"não tive diminuição de salário" "fiquei bem satisfeita"	"não fiquei satisfeita" "trabalhei em dobro" "não compensou"	"não tive problemas" "não houve redução" "trabalhamos muito mais" "bonificação no dia do Mestre" "deveríamos ganhar mais"
	P09.1	"trabalhei acima da carga horária" "não fica tão justo assim" "o ideal seria ter aumentado"		
	P09.2			
	P09.3			
	P09.4	"poderia ter sido melhor"	"entreguei bom trabalho e remuneração muito baixa" "os pais elogiaram"	"fizemos milagre com os alunos" "a comparação fica desequilibrada" "a minha diretora concordou com a qualidade"
CHEFE/A	P10	"minha relação é muito próxima" "tenho privilégios" "não tenho nada para reclamar" "estou satisfeita" "cobrança forte"	"a coordenação foi boa, o resto foi ruim" "pagavam com atrasos conforme recebiam mensalidades" "me senti um lixo"	"podia ligar quando quisesse" "me acalmavam bastante" "assistência de outros estados" "temos liberdade para dar opiniões"
	P10.1			"competentes e estudiosos"
	P10.2	"avisos muito em cima da hora" "continua dessa forma"	"totalmente confusos" "eles não sabiam o que fazer" "apenas copiavam outras escolas em cima da hora"	
	P10.3			
	P10.4			
	P10.5			
	P10.6	"não teve suporte nenhum" "o equipamento que você tiver, você usa" "a escola não emprestou"	"não teve suporte nenhum" "precisei comprar tudo" "não estavam ligando"	"não houve nenhum suporte" "foi usado recurso totalmente próprio"
	P10.7	"se vira e cria o conteúdo" "de um dia para o outro" "o treinamento foi muito básico"	"não houveram treinamentos" "os próprios professores se treinaram" "só queriam o conteúdo"	"tívemos muitos treinamentos antes de começar oficialmente" "foram dados vários cursos gradativamente"

DIMENSÃO	PERGUNTA			
		E08	E09	E10
PERFIL	P01	17/09/1957	17/10/1974	18/06/1987
	P02	Feminino	Feminino	Masculino
	P03	32 anos	25 anos	5 anos
	P04	1	2	3
	P05	Não	Não	Não
NATUREZA	P06	"a satisfação não é total" "conexão com alunos prejudicada" "muito mais trabalho por mais tempo"	"desesperador" "não conseguia pensar como dar a aula em video" "enlouquecedor" "não parava de trabalhar" "som externo atrapalhava muito" "período mais surreal da minha vida" "achei que ia morrer, não dava para mim" "perdi movimentos básicos" "agradei por ficar doente" "escondi tudo que lembrava da escola"	"trabalhamos muito mais" "mil mensagens todo dia" "foi um inferno até me adaptar" "plataforma muda toda hora"
	P06.1			
	P06.2	"meu conteúdo não valia" "mais desafio como pessoa do que como professora"		"descobri novas habilidades"
	P06.3			
COLEGAS	P07	"muito satisfeita" "todos se ajudavam" "estava sempre apoiada" "muito unidos"	"parceria muito grande" "nos unimos para sobreviver" "grupo bem amarrado"	"não tive nenhum problema" "os professores se ajudaram" "melhorei minha relação"
	P07.1			
	P07.2			
	P07.3			
	P07.4	"consegui formar relações"	"ganhei uma das melhores amigas"	"uma delas demitiu vários professores" "não consegui novas relações"
PROMOÇÕES	P08	"a escola oferece cursos" "não houve mudanças no processo"	"não houve mudanças no processo"	"não há essa possibilidade onde trabalho"
	P08.1			

DIMENSÃO	PERGUNTA	E08	E09	E10
SALÁRIO	P09	"estamos sem aumento" "a carga de trabalho foi muito maior" "escola alega muita inadimplência" "está muito abaixo do que trabalhei" "a profissão não é valorizada"	"houve redução de carga" "não houve redução de remuneração"	"não houveram atrasos" "uma delas paga pouco e não há transparência"
	P09.1		"não recebi por todas as horas trabalhadas" "deveria ser no mínimo triplicado"	"trabalhamos muito mais" "na pandemia essa relação piorou"
	P09.2			
	P09.3			
	P09.4		"o trabalho foi muito bom" "a comparação fica em déficit" "devem dinheiro e saúde"	"não entreguei trabalho maravilhoso" "acabou sendo justo em 2020" "esse ano poderia ser melhor"
CHEFEIA	P10	"houve um cuidado da instituição com a saúde" "parceira que promove bem-estar" "não há grande fiscalização" "há muito interesse no nosso trabalho" "reuniões para ouvir nossa opinião" "muito organizados e educados" "lidam bem com os funcionários"	"cobrança o tempo todo, mesmo doente" "muitos pediram demissão" "uma coordenadora falava mal dos outros frequentemente" "provocava os funcionários para buscar erros" "em uma das escolas precisamos nos virar" "dão apenas instruções" "estamos sempre errados" "em alguns momentos beira o assédio moral"	"não tive tantos problemas" "a coordenação também sofreu muito" "as pessoas pagam pela eficiência, acumulando serviços" "muitas reclamações" "o medo da demissão foi constante"
	P10.1			"uma delas cobra de uma forma diferente cada semana"
	P10.2		"tudo muito desorganizado" "pedem para fazer sem direcionar"	
	P10.3		"só fazem o que querem" "não escutam" "só perceberam depois dos pedidos de demissão"	"interesse apenas no sentido ruim" "feedback negativo sim, positivo não" "uma das instituições é aberta, as outras duas são muito fechadas"
	P10.4			
	P10.5			
	P10.6	"qualidade de conexão muito ruim" "melhorou, mas ainda falta" "queriam que usássemos nossa internet" "de casa, nenhum suporte" "recursos próprios"	"uma das escolas deu um computador"	"uma das escolas dá suporte maravilhoso" "eu preciso usar a internet do meu celular" "a última dá uma ótima plataforma" "precisei usar recursos da minha casa e aumentar o plano de internet do meu celular" "com o passar do tempo, melhorou"
	P10.7	"treinamentos até demais" "muitas ferramentas, muitos materiais" "investimento no professor"	"avalanche de cursos e tutoriais" "depois de muitas horas você ainda precisava dar as aulas"	"não fomos treinados para dar aula online" "nos viramos para dar as aulas" "os próprios professores se ensinaram"

DIMENSÃO	PERGUNTA			
		E11	E12	E13
PERFIL	P01	11/12/1975	07/09/1964	17/06/1966
	P02	Feminino	Feminino	Feminino
	P03	16 anos	23 anos	35 anos
	P04	2	1	1
	P05	Sim	Não	Não
NATUREZA	P06	"foi satisfatório" "a rotina de trabalho aumentou, mas estávamos em casa" "mais cansativo" "o conforto de estar em casa ajudou muito"	"não houve satisfação" "extremamente apreensiva"	"experiência muito dolorosa" "muito puxado" "fiquei 15 dias chorando desesperada" "foi muito difícil"
	P06.1			
	P06.2	"sim, exploraram" "tinhamos muitos recursos para usar"	"não exploraram as habilidades"	"não exploraram de forma satisfatória" "não me via preparada"
	P06.3			
COLEGAS	P07	"relação muito bacana" "muito trabalho em equipe" "muita troca de material" "tive problemas com uma professora, que pegava meus materiais sem pedir e me escondia seus materiais"	"foi muito importante" "todos se ajudaram" "uma grande parceria" "nos aproximamos mais"	"uma professora me ajudou muito" "foi ótimo" "todos se ajudaram e motivaram" "grupo muito unido"
	P07.1			
	P07.2			
	P07.3			
	P07.4	"consegui estabelecer relações"	"consegui desenvolver novas amizades" "foram feitas umas cinco demissões"	"não houve trocas"
PROMOÇÕES	P08	"não observei mudanças"	"não houve mudança" "não existe possibilidade de subir"	"não houve mudanças"
	P08.1			

DIMENSÃO	PERGUNTA			
		E11	E12	E13
SALÁRIO	P09	"não houve mudança, mesmo trabalhando mais" "mais responsabilidade pedagógica"	"minha carga foi reduzida" "muito insatisfeita" "trabalhei muito mais" "uma injustiça"	"não houve acréscimo" "nos davam mais descanso que o normal"
	P09.1			"trabalhei muito mais que recebi"
	P09.2			
	P09.3			
	P09.4	"não fica justo, pelos projetos" "a qualidade exigiu muito tempo"	"recebi aquém da qualidade"	"eles absorveram o conteúdo e continuei com a turma" "o número de alunos cresceu" "acho que a comparação fica justa"
CHEFIA	P10	"em uma das escolas foi ótimo" "na outra escola queriam que todas as aulas tivessem recursos tecnológicos" "faltou suporte nessa instituição"	"não houveram agradecimentos" "não houve motivação" "cobrança absurda e rispida" "pouca ajuda e muita cobrança"	"excelente satisfação" "tive todo o apoio" "não tenho do que me queixar"
	P10.1			
	P10.2		"tudo feito em cima da hora" "não teve organização" "não teve preparo"	
	P10.3	"recebi muitos feedbacks em uma delas" "na outra, o professor não é escutado e não há feedback nenhum"		"recebi muitos elogios" "o interesse era constante"
	P10.4			
	P10.5			
	P10.6	"precisei comprar quadro, tripé... " "tudo recurso próprio" "na escola o suporte foi dado"	"não houve preocupação" "cada um que se vire"	"não houve suporte de equipamento" "utilizei recursos próprios" "a escola apenas disponibilizou seu espaço"
	P10.7	"em uma das escolas recebi vários treinamentos dados pela própria plataforma" "muitas reuniões" "em outra escola, por conta da idade dos professores, os recursos acabaram sendo infantilizados, e a escola se perdeu" "não houve treinamento nenhum"	"precisamos aprender do nada" "não houve preparo algum"	"não conseguia entender os tutoriais" "muito rápido"

DIMENSÃO	PERGUNTA		
		E14	E15
PERFIL	P01	07/07/1990	09/10/1968
	P02	Feminino	Feminino
	P03	10 anos	26 anos
	P04	3	2
	P05	Sim	Não
NATUREZA	P06	"com as turmas mistas não me sinto confortável" "método de trabalho se modificou"	"foi muito difícil" "precisei recomeçar" "a única satisfação foi fugir do trânsito" "não havia feedback dos alunos" "foi muito desgastante" "foi uma perda enorme" "desesperador" "a preocupação era quando isso iria acabar"
	P06.1		
	P06.2	"não exploram de forma satisfatória" "no ensino misto não acredito"	"não exploraram minhas habilidades" "muitas vezes os alunos me ensinavam"
	P06.3		
COLEGAS	P07	"não possuo reclamações" "os próprios professores se ajudavam" "trabalho de equipe fundamental"	"um cego ajudando outro cego" "professores davam aulas para outros"
	P07.1		
	P07.2		
	P07.3		
	P07.4	"professores antigos foram mandados embora" "consegui desenvolver relações"	"não houve trocas"
PROMOÇÕES	P08	"em uma das escolas não há perspectiva" "em outra escola, você precisa fazer cursos" "não houve mudanças"	"houve tentativa de mostrar, mas não deu certo" "em um dos colégios se consegue cargos pela simpatia, não pela competência"
	P08.1		

DIMENSÃO	PERGUNTA		
		E14	E15
SALÁRIO	P09	"a carga horária foi diminuída" "em uma das escolas fiquei satisfeita" "em outra escola, a carga horária foi dobrada, mas a remuneração foi repartida"	"não houve acréscimo" "o custo de vida aumentou" "trabalhamos muito mais"
	P09.1	"apenas em uma das escolas. Na outra, trabalhei muito mais que recebi"	
	P09.2		
	P09.3		
	P09.4	"a escola onde trabalhei muito mais, foi a que reduziu os valores"	"não é equilibrada" "precisamos nos reinventar" "houve queda no aprendizado"
CHEFIA	P10	"em uma das escolas, a atuação foi maravilhosa" "na outra escola, atuação péssima. Passaram meu número para os pais, de forma que recebi cobranças e dúvidas diretas"	"os diretores também não sabiam como agir" "em um deles, foi muito tranquilo, com bastante auxílio e dedicação" "na outra, não há esse suporte. Não sabem ajudar, mas a cobrança é feita"
	P10.1		
	P10.2		
	P10.3	"em uma das escolas foi absolutamente desorganizado, as coisas mudavam de uma hora para a outra"	
	P10.4		
	P10.5		
	P10.6	"não houve suporte para equipamento" "na volta, eles disponibilizaram" "tudo recurso próprio"	"não houve suporte nenhum" "utilizei recursos próprios e comprei um novo notebook porque tive problemas"
P10.7	"as instituições preparam muito mal os professores" "os professores fizeram os próprios treinamentos"	"precisei aprender coisas novas e não me ensinaram" "as escolas davam muitos cursos, mas era uma chuva de informações muito avançadas" "não preparam de forma adequada"	