

MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO

MOTIVATION OF TEACHERS OF RIO DE JANEIRO STATE PUBLIC NETWORK

Wendel Furtado da Silva

Mestre em Tecnologia pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Ceft/RJ). *E-mail:* wendel.furtado@gmail.com

Fátima Cristina Andrade da Silva

Mestre em Diversidade e Inclusão pela Universidade Federal Fluminense (UFF). *E-mail:* fatimaandrade06@gmail.com

Fabiana Rodrigues Leta

Doutora em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ). *E-mail:* fabianaleta@id.uff.br

Ruth Maria Mariani Braz

Pós-doutora em Ciências, Tecnologia e Inclusão pela Universidade Federal Fluminense (UFF). *E-mail:* ruthmariani@yahoo.com.br

Resumo: Em 2011, o Governo do Estado do Rio de Janeiro, por meio da Secretaria Estadual de Educação, apresentou um Programa de Educação a fim de melhorar os índices de qualidade nos segmentos de ensino fundamental e médio. Cabe, nesse contexto, verificar se o programa educacional tende a motivar os professores da respectiva rede de ensino e, sob esse aspecto, o presente artigo tem como objetivo identificar os fatores ligados à motivação, percebidos pelos docentes em relação ao programa ora estabelecido, segundo a teoria motivacional dos dois fatores, de Frederick Herzberg, cujo percurso inclui descrever a referida teoria motivacional, conhecer o Programa de Educação do Estado, sua origem e objetivos, e estabelecer um quadro estatístico sobre a motivação de professores em determinados espaço e tempo. A partir de um estudo quantitativo-qualitativo, foram feitas entrevistas por meio de questionários semiestruturados, dirigidos aos professores lotados nos bairros de Campo Grande e Santa Cruz, região metropolitana do Rio de Janeiro, cujos resultados evidenciaram a percepção dos professores entrevistados quanto aos fatores motivacionais ou intrínsecos, bem como os fatores higiênicos ou extrínsecos.

Palavras-chave: Motivação. Políticas públicas. Teoria dos dois fatores. Ensino. Trabalho.

Abstract: In 2011, the Government of the State of Rio de Janeiro, through the State Department of Education, presented an Education Program to improve quality indices in the elementary and high school segments. In this context, it is necessary to verify if the educational program tends to motivate the teachers of the respective education network and, in this aspect, the present article aims to identify the factors related to motivation, perceived by the teachers in relation to the program established herein, according to the motivational theory of the two factors, by Frederick Herzberg, whose path includes describing the aforementioned motivational theory, knowing the State Education Program, its origin and objectives, and establishing a statistical framework on the motivation of teachers in a given space and time. Based on a quantitative-qualitative study, interviews were carried out through semi-structured questionnaires, aimed at teachers working in the neighborhoods of Campo Grande and Santa Cruz, metropolitan region of Rio de Janeiro, whose results evidenced the perception of the interviewed teachers regarding the motivational factors or intrinsic as well as hygienic or extrinsic factors.

Keywords: Motivation. Public Policy. Two-factor theory. Teaching. Work.

INTRODUÇÃO

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948) destaca a educação como um dos direitos universais da pessoa humana. É igualmente grande o destaque atribuído às questões de educação pela Constituição vigente (BRASIL, 1988), no art. 206, que determina pontualmente: “a educação é direito de todos e dever do Estado e será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Entretanto, o Governo do Estado do Rio de Janeiro enfrenta problemas para garantir uma educação de qualidade nos segmentos de ensino fundamental e médio, pois apesar da experiência de diversos planos educacionais e, mais recentemente, da realização de concursos públicos e admissão de professores, não consegue obter resultados que atestem uma aprendizagem pelo menos satisfatória, considerando-se os três últimos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB (BRASIL, 2013).

Tentando minimizar esse quadro, os governos federal e estadual, nos últimos três anos, lançaram alguns programas e metas que ainda estão impactando a rede pública, em especial, o Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, com vistas a revigorar a atividade dos docentes e estimular a carreira. Mas estarão realmente considerando o objetivo de motivar os professores?

A literatura sobre motivação profissional tem longa história no campo da administração, reunindo autores diversos que foram avançando no tempo, com a finalidade de selecionar pontos para aumentar a motivação dos profissionais das mais diversas categorias.

Este trabalho se trata, portanto, de uma oportunidade para investigar a motivação como um fenômeno complexo, e daí a necessidade de compreender os componentes da motivação e os fatores relacionados à promoção da qualidade de ensino.

Assim, o objetivo geral da presente pesquisa é identificar os fatores ligados à motivação percebidos pelos professores dos segmentos de ensino fundamental e médio, lotados na Regional Administrativa e Pedagógica Metropolitana IV, em relação à implementação do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1923-2000). Para tanto, busca-se descrever esta teoria, conhecer o Programa de Educação do Estado, sua origem e objetivos e estabelecer um quadro estatístico sobre a motivação de professores no atual contexto.

O método escolhido é uma pesquisa quantitativo-qualitativa baseada na análise de respostas a um questionário semiestruturado, realizado junto a uma amostra de professores dos segmentos de ensino fundamental e médio, lotados em colégios situados nos bairros de Campo Grande e Santa Cruz, pertencentes à Regional Administrativa e Pedagógica Metropolitana IV, com sede na Cidade do Rio de Janeiro, a fim de confrontar os fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos), percebidos a partir da implementação do Programa de Educação do Estado, estabelecido pelo Decreto nº 42.793, de 6 de janeiro de 2011. A pesquisa foi realizada em março de 2014.

Utilizaremos como base teórica os autores Limongi-França e Arellano (2002), que consideram que a motivação e a produtividade são dois conceitos que interagem e encontram suas raízes no dinamismo humano por terem uma ligação intrínseca com a melhoria da natureza e da qualidade de vida. Chiavenato (2004, p. 232) conceitua motivação como “uma medida de persistência das pessoas”, isto é, quanto tempo o indivíduo é capaz de manter seu esforço para concretizar seus objetivos, os quais se referem às necessidades que, por sua vez, são variáveis para cada sujeito e ao longo do tempo, sendo estas de ordens fisiológica, psicológica e sociológica. Ainda, que a motivação é “o processo contínuo de satisfação de necessidades individuais”. Nessa lógica, revela Ferro (2008), a satisfação das necessidades de um indivíduo tem origem em um estado de equilíbrio, isto é, a ausência de desejo, que é quebrado por um estado de tensão.

Frederick Herzberg (2017) reúne elementos de psicologia e administração e estabelece que a motivação das pessoas, em situação de trabalho, é orientada por dois fatores determinantes ao comportamento humano. São eles: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (SILVA, 2012). Bergamini (1997, *apud* LEITE, 2007) esclarece que a teoria de Herzberg revela fatores como objetivos motivacionais de naturezas diferentes.

Regiani (2011) mostra que estudos revelam que as teorias de motivação no trabalho podem ser aplicadas no campo da educação, e que especificamente a teoria de Herzberg suporta os estudos relacionados com a busca dos fatores causadores de satisfação e insatisfação dos professores em seus ambientes de trabalho.

Machado *et al.* (2012, p. 189) descreve que a motivação, no contexto escolar, trata-se de “um construto hipotético [...] para compreender e prever os comportamentos, e refere-se às necessidades e metas pessoais internamente organizadas na estrutura da personalidade”, relacionado à aprendizagem, desempenho, criatividade, persistência e bem-estar, entre outros resultados favoráveis.

Por sua vez, Alves-Mazzoti (2007, p. 590) aponta a desmotivação ligada aos problemas de “acúmulo de tarefas atribuídas ao professor, condições de trabalho desfavoráveis, perda de autonomia, degradação dos salários, e falta de tempo livre para planejar aulas mais atraentes e para o desenvolvimento profissional e pessoal” como responsável pelo fracasso escolar. Sob essas condições, Roitman e Ramos (2011) asseguram que a melhoria da educação exige um professor mais motivado e valorizado, relacionando essa questão a quatro fatores principais: salário inicial atraente, carreira promissora com base no desempenho docente, formação inicial sólida e boas condições de trabalho.

METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Gil (2002, p. 70), o método quantitativo, estatístico, é importante para auxiliar a investigação em ciências sociais. Torna-se necessário “confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade”. Complementa Santos (2001, p. 27) que procedimentos de coleta são os “métodos práticos utilizados para juntar informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema”, com as vantagens do conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação. Porém, encontra como limitações a ênfase nos aspectos perceptivos das pessoas (que são subjetivos); pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; e limitada apreensão do processo de mudança (dinâmica).

A presente pesquisa faz um estudo quantitativo-qualitativo, procedendo-se à coleta de dados por meio de um questionário semiestruturado aplicado presencialmente. O questionário foi dividido da seguinte forma: cinco questões fechadas, relacionadas aos fatores motivacionais; outras cinco questões, também fechadas, para investigar os fatores higiênicos e, por fim, duas questões, sendo uma fechada e outra semifechada, acerca do Programa de Educação implementado no Estado do Rio de Janeiro a partir de 2011.

O universo pesquisado refere-se aos professores de ensino fundamental e médio, lotados na Regional Administrativa e Pedagógica Metropolitana IV, com sede na Cidade do Rio de Janeiro, do qual foi extraída uma amostra simples de 30 (trinta) docentes,

sendo 16 (dezesesseis) professores lotados no bairro de Campo Grande e 14 (quatorze) em Santa Cruz.

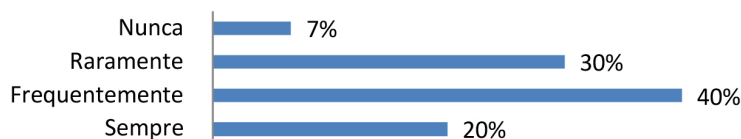
Conforme o Decreto nº 42.838/2011, as escolas estaduais estão organizadas em 14 (quatorze) Regionais Administrativas e Pedagógicas. Os bairros de Campo Grande e Santa Cruz fazem parte da Metropolitana IV.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sentimento de realização profissional

As respostas apresentadas no Gráfico 1 mostram que o sentimento de realização profissional está presente frequentemente para a maioria dos professores (40%), principalmente se somado àqueles que responderam “sempre” (20%). O sentimento é totalmente ausente para apenas 7% dos respondentes. O sentimento de realização profissional está relacionado com “fazer o trabalho completo e a capacidade de solucionar problemas” (REGIANI, 2011, p. 21), sendo importante pontuar que se trata de um sentimento subjetivo, portanto intrínseco, e se constitui em um dos fatores motivacionais mais representativos.

Gráfico 1: Sentimento de realização profissional

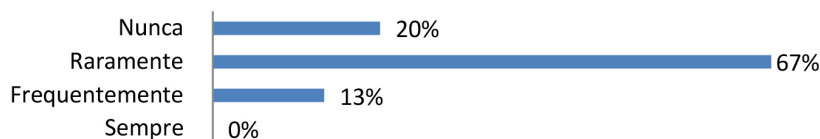


Fonte: Elaborado pelos autores.

Sentimento de reconhecimento pelo trabalho realizado

Conforme as respostas apresentadas no gráfico, 2,67% dos professores reclamam que o trabalho de magistério raramente tem o devido reconhecimento pelo governo e a sociedade. Estes, somados aos que responderam “nunca” se sentirem valorizados profissionalmente, totalizam 87% da amostra. Nenhum professor se manifestou plenamente valorizado pelo trabalho que faz e apenas 13% disseram que, frequentemente, sentem-se reconhecidos.

Gráfico 2: Sentimento de reconhecimento pelo trabalho realizado

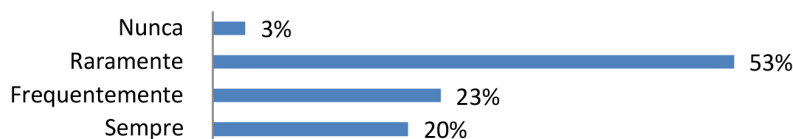


Fonte: Elaborado pelos autores.

Oportunidade de adquirir novos conhecimentos e novas habilidades

De acordo com o Gráfico 3, a avaliação sobre aquisição de novos conhecimentos e habilidades na carreira mostra que 53% consideram-na raramente possível. Estes, quando somados aos 3% que revelam “nunca” terem essa chance, atingem a maioria dos professores pesquisados. Os professores são forçados a procurar, então, por seus próprios meios, formas de requalificação, que significam em aumento não reconhecido e não remunerado na profissão.

Gráfico 3: Aquisição de novos conhecimentos e habilidades



Fonte: Elaborado pelos autores.

Participação nas tomadas de decisões e mudanças no ambiente escolar

Conforme o Gráfico 4, 30% dos professores afirmam participar frequentemente das tomadas de decisões referentes ao ambiente escolar. Por outro lado, 70% ressentem-se dessa participação, somando os 47% que entendem que participam raramente e os 23% que negam qualquer participação.

Gráfico 4: Participação nas tomadas de decisões e mudanças no ambiente escolar



Fonte: Elaborado pelos autores.

Importância de realizar um trabalho com responsabilidade

A maioria dos professores entrevistados (93%) admite realizar um trabalho com responsabilidade e apenas 7% se mostram indiferentes às responsabilidades do cargo, demonstrando que este fator contribui para o professor se sentir motivado, conforme visto no Gráfico 5. Nenhum entrevistado negou a importância do fator responsabilidade.

Gráfico 5: Importância de realizar um trabalho com responsabilidade



Fonte: Elaborado pelos autores.

Percepção da questão salarial para a realização profissional

A maioria dos professores (67%) atribui muita importância para a questão salarial que, se somada aos que marcaram como sendo “importante”, atinge 97% da amostra pesquisada. Apenas 3% entendem ser um tema de pouca importância, conforme o apresentado no Gráfico 6. Trata-se de um fator higiênico relevante, capaz de intervir consistentemente na motivação.

Gráfico 6: Percepção da questão salarial para a realização profissional

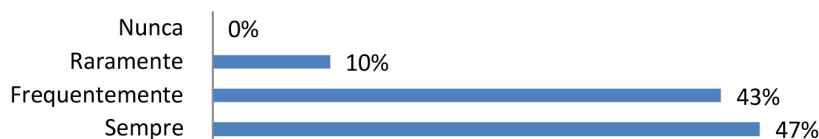


Fonte: Elaborado pelos autores.

Relação salário versus produtividade

De acordo com o disposto no Gráfico 7, a relação salário *versus* produtividade é bem estabelecida para 90% dos professores que participaram da pesquisa. Entretanto, para 10% dos professores, raramente há uma conexão entre o aumento salarial e o aumento de produtividade.

Gráfico 7: Relação salário *versus* produtividade

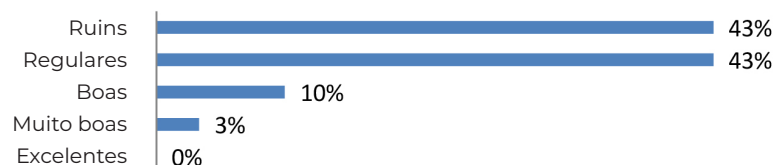


Fonte: Elaborado pelos autores.

Condições físicas oferecidas no trabalho

Conforme os dados visualizados no Gráfico 8, as condições físicas no trabalho são consideradas ruins e regulares por 86% dos professores. Nesses casos, a situação em que os docentes realizam suas capacidades físicas, cognitivas e afetivas para atender à finalidade da produção escolar pode exigir um esforço maior de mobilização das funções psicofisiológicas.

Gráfico 8: Condições físicas oferecidas no trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores.

Contribuição da estabilidade para a permanência na profissão

Segundo os dados concentrados no Gráfico 9, 83% dos entrevistados consideram que a segurança proporcionada pela estabilidade contribui para a permanência na profissão e apenas 10% dos professores se apresentam indiferentes a este fator.

Gráfico 9: Contribuição da estabilidade para a permanência na profissão

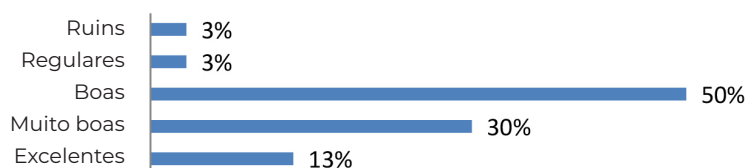


Fonte: Elaborado pelos autores.

Relações interpessoais no ambiente escolar

Os dados apresentados no Gráfico 10 mostram que as relações interpessoais são boas para 50%, muito boas para 30% e excelentes para 13% dos entrevistados, totalizando 93% dos entrevistados. Apenas 6% classificaram as relações interpessoais como ruins e regulares.

Gráfico 10: Relações interpessoais no ambiente escolar

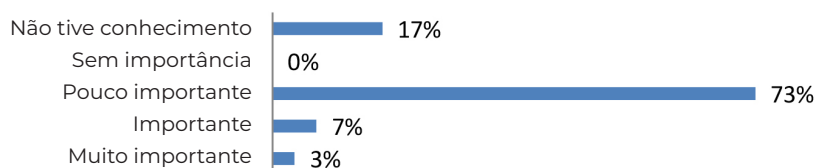


Fonte: Elaborado pelos autores.

Importância das mudanças para a carreira

Conforme a apuração contida no Gráfico 11, a maioria (73%) considera pouco importantes as mudanças ocorridas a partir de 2011 que, se somadas aos que escolheram a opção “não tive conhecimento”, atinge 90% dos respondentes. Apenas 10% responderam como sendo “muito importante” e “importante” as referidas mudanças. Esses resultados definem o pouco envolvimento, por falta de informações ou poucas consequências profissionais, dos professores em relação ao Programa de Educação do Estado.

Gráfico 11: Importância das mudanças para a carreira



Fonte: Elaborado pelos autores.

Benefícios com as medidas

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 12, 12,63% dos professores as-sinalaram que não foram beneficiados pelas medidas do Programa de Educação do Estado, ocorrido em 2011. Entretanto, 37% dos entrevistados responderam que, desde

2011, receberam benefícios como auxílio-transporte, auxílio-alimentação e/ou difícil provimento.

Gráfico 12: Benefícios com as medidas



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, apresentamos algumas sugestões para trabalhos futuros que complementaríamos o estudo ora desenvolvido:

- Ampliação da amostra de professores, a serem consultados num decurso de tempo e espaço mais abrangentes, a fim de aperfeiçoar os resultados ora obtidos.
- Avaliação específica de fatores motivacionais e higiênicos que contribuam para a participação dos alunos na vida escolar e no alcance de resultados; aproveitamento dos dados obtidos para avaliar aspectos não tratados neste trabalho; aplicação de outras teorias para avaliar a motivação dos professores.

Entendemos que a pesquisa poderá ser aplicada em qualquer outro estado da Federação Nacional, pois poderemos com isso realizar programas de formação continuada que possibilitem manter o professor motivado.

CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo geral identificar e analisar os fatores ligados à motivação na percepção dos professores atuantes nos segmentos de ensino fundamental e médio em relação à implementação do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, baseados na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Inicialmente, é necessária a referência sobre a importância da teoria utilizada, que permitiu compreender os problemas levantados e alcançar os objetivos lançados para a pesquisa, em uma abordagem inicial sobre a motivação dos professores entrevistados.

Os entrevistados mostraram alto grau de percepção nos fatores motivacionais ou intrínsecos que independem de políticas e dizem respeito apenas à escolha profissional e à manutenção da motivação. São esses fatores os responsáveis pelo sentimento pessoal de satisfação, não estando associados à insatisfação. Esse aspecto mantém-se entre os entrevistados de forma aparentemente sólida e foram medidos pelas variáveis

direcionadas ao sentimento de realização profissional, aliada com a variável do exercício de um cargo que exige responsabilidade. Contudo, há fatores motivacionais que carecem de atenção, como os relacionados à percepção de reconhecimento, no que se refere à valorização do magistério; a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e novas habilidades na carreira, a partir do fomento do Estado e a participação nas tomadas de decisão do ambiente escolar, que depende mais da abertura da direção da escola para incluir seu corpo de professores no processo de tomada de decisões.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão consignados em variáveis que medem a percepção sobre as mudanças ocorridas nas políticas educacionais, nos benefícios por elas trazidos e melhorias verificadas na carreira nos últimos três anos que, juntamente com referências à remuneração entendidas como fortemente relacionadas com a produtividade dos professores, mostram um quadro geral de grande insatisfação. Portanto, conforme a análise dos dados, os fatores higiênicos foram avaliados pelos entrevistados de forma insatisfatória, mantendo alto grau de percepção negativa. Entretanto, dois fatores higiênicos foram bem avaliados: a estabilidade, que se constitui em um dos patamares de atração à docência na rede pública estadual e as relações interpessoais, que demonstram o bom convívio no ambiente escolar e a troca de experiências sobre práticas pedagógicas. A ausência de determinados sentimentos relacionados aos fatores higiênicos é preocupante, pois torna as medidas políticas implantadas como capazes de provocar alto grau de insatisfação para o trabalhador e diretamente responsáveis pela desmotivação dos alunos. Essa “via de mão dupla” apontada na motivação de professores e alunos constitui um dado relevante que pode oferecer novas perspectivas para o planejamento de políticas educacionais.

A análise dos dados mostra que os professores tendem a expressar aspectos motivacionais subjetivos, mas que as políticas governamentais traçadas nos últimos anos não estão sendo percebidas como motivadoras e os fatores higiênicos, com vistas ao aprimoramento e à valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, não estão sendo capazes de evitar a insatisfação dos docentes.

Finalizando, este trabalho pode contribuir com a formulação de novos programas educacionais, tendo em vista que os indicadores de desempenho sobre a sistematização da qualidade no processo ensino e aprendizagem dependem do “ser”, “pensar” e “agir” do professor e do ambiente em que se realizam.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Representações da identidade docente: uma contribuição para a formulação de políticas. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 57, p. 579-594, out./dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362007000400008>. Acesso em: 27 mar. 2023.

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 mar. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Comissão Organizadora Nacional da CONAE - Documento Final*. Brasília, 2010. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/CONAE2010_doc_final.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *IDEB - Resultados e Metas*. Brasília, 2013.
- CHIAVENATO, I. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. São Paulo: Thomson, 2004.
- FERRO, M. V. G. *Um estudo sobre a motivação dos servidores da Justiça Federal em Fortaleza à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg*. 2008. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERZBERG, F. *Motivation to work*. London: Routledge, 2017.
- LEITE, L. C. *A contribuição dos fatores motivacionais para a melhoria do ambiente organizacional do centro regional de serviço de Gurupi – Celtins*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Gurupi, Gurupi, 2007.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 23-45.
- MACHADO, A. C. T. A.; RUFINI, S. É.; MACIEL, A. G.; BZUNECK, J. A. Estilos motivacionais de professores: preferência por controle ou por autonomia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 32, n. 1, p. 188-201, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000100014>. Acesso em: 28 mar. 2023.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. 1948. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 28 mar. 2023.
- REGIANI, V. *Práticas de ensino nas salas de recursos das séries iniciais de alunos com necessidades educacionais especiais no município de Guarapuava PR*. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2011.
- RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. *Educação: planejamento estratégico da Seeduc*. Rio de Janeiro, 2011a. Disponível em: <https://bit.ly/3xKGrmZ>. Acesso em: 23 abr. 2022.
- RIO DE JANEIRO. *Decreto nº 42.793, de 6 de janeiro de 2011*. Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado

de Educação do Rio de Janeiro - Secretaria de Estado de Educação (Seeduc) e dá outras providências. Rio de Janeiro: Câmara dos Deputados, 2011b. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/api/assets/8dd41d-c6-863a-4fac-b15f-aea776799c03/#:~:text=ESTABELECE%20PROGRAMAS%20PARA%20O%20APRIMORAMENTO,SEEDUC%20E%20D%C3%81%20OUTRAS%20PROVID%C3%84NCIAS>. Acesso em: 28 mar. 2023.

ROITMAN, I.; RAMOS, M. N. *A urgência da educação*. São Paulo: Moderna, 2011.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SILVA, A. L. R. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Universidade Santo Amaro, 2012.

Recebido em: abril de 2022.

Aprovado em: outubro de 2022.