

**AMBIENTE DE TRABALHO E A ATITUDE COOPERATIVA DOS PROFESSORES
EM RELAÇÃO À EXCELÊNCIA EDUCACIONAL**

**AMBIENTE LABORAL Y LA ACTITUD COOPERATIVA DE LOS DOCENTES
HACIA LA EXCELENCIA EDUCATIVA**

**WORK ENVIRONMENT AND TEACHERS COOPERATIVE ATTITUDE TOWARDS
EDUCATIONAL EXCELLENCE**



Marlenis MARTÍNEZ-FUENTES¹
e-mail: marlenism3@gmail.com



Ximena Andrea FIGUEROA-JIMÉNEZ²
e-mail: xfigueroaj@academicos.uta.cl



Carlos SOTO-SAAVEDRA³
e-mail: chsoto@academicos.uta.cl

Como referenciar este artigo:

ARTÍNEZ-FUENTES, M.; FIGUEROA-JIMÉNEZ, X. A.; SOTO-SAAVEDRA, C. Ambiente de trabalho e a atitude cooperativa dos professores em relação à excelência educacional. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 35, n. 00, e024018, 2024. e-ISSN: 2236-0441. DOI: <https://doi.org/10.32930/nuances.v35i00.10778>



| **Enviado em:** 11/10/2024
| **revisões requeridas em:** 10/11/2024
| **Aprovado em:** 25/11/2024
| **Publicado em:** 18/12/2024

Editores: Profa. Dra. Rosiane de Fátima Ponce
Prof. Dr. Paulo César de Almeida Raboni
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Pós-doutorado em Gestão do Conhecimento (Universidad Pedagógica Experimental Libertador).

² Universidade de Tarapacá (UTA), Región Arica y Parinacota–Chile. Acadêmica do Departamento de Tecnologia Médica.

³ Universidade de Tarapacá (UTA), Santiago –Chile. Mestre em Didática para o Ensino Superior, Universidade de Tarapacá. Tecnólogo Médico, Laboratório Clínico.

RESUMO: O presente exame teve como objetivo determinar o ambiente de trabalho e a atitude cooperativa de professores em excelência educacional em escolas particulares da comuna de Quilicura da Região Metropolitana-Chile, um desenho não experimental foi realizado com uma população de 83 educadores de escolas privadas da comuna de Quilicura. O tamanho da amostra foi determinado por amostragem de toda a população disponível. Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica survey por meio de questionário com escala Likert, distribuído entre os participantes selecionados para o estudo. Entre os achados mais relevantes: o ambiente de trabalho não reflete uma atitude positiva em relação ao trabalho dos professores e eles não estão antecipando conflitos para alcançar soluções eficazes e oportunas. Como conclusões: a percepção dos professores quanto ao pouco uso do trabalho em equipe no fortalecimento do ambiente de trabalho é preocupante.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente. Trabalho. Atitude. Cooperação. Excelência.

RESUMEN: *La actual examinación tuvo como objetivo determinar el ambiente laboral y la actitud cooperativa de los docentes en la excelencia educativa en escuelas particulares de la comuna de Quilicura de la Región Metropolitana-Chile, se manejó un diseño no experimental con una población de 83 educadores de escuelas particulares de la comuna de Quilicura. La determinación del tamaño de la muestra se llevó a cabo mediante un muestreo que abarcó a toda la población disponible. Para la recopilación de datos, se empleó la técnica de la encuesta usando un cuestionario con escala tipo Likert, distribuido entre los participantes seleccionados para el estudio. Entre los hallazgos más relevantes: el ambiente laboral no refleja una actitud positiva hacia el trabajo de los docentes y no se están anticipando a los conflictos para lograr soluciones efectivas y oportunas. Como conclusiones: es preocupante la percepción de los profesores en cuanto al poco empleo del trabajo en equipo en el fortalecimiento del ambiente laboral.*

PALABRAS CLAVE: Ambiente. Laboral. Actitud. Cooperación. Excelencia.

ABSTRACT: *The current examination aimed to determine the work environment and the cooperative attitude of teachers in educational excellence in private schools in the commune of Quilicura in the Metropolitan Region of Chile. A non-experimental design was used with a population of 83 school educators. individuals of the commune of Quilicura. The determination of the sample size was carried out through sampling that covered the entire available population. For data collection, the survey technique was used using a questionnaire with a Likert-type scale, distributed among the participants selected for the study. Among the most relevant findings: the work environment does not reflect a positive attitude toward teachers' work and they are not anticipating conflicts to achieve effective and timely solutions. As conclusions: the perception of teachers regarding the little use of teamwork in strengthening the work environment is worrying.*

KEYWORDS: *Work environment. Labor conditions. Cooperative attitude. Pursuit of excellence.*

Introdução

O ambiente de trabalho nas instituições de ensino desempenha um papel fundamental no desempenho docente e, conseqüentemente, na qualidade da educação ministrada. Um ambiente de trabalho positivo, caracterizado pela colaboração, respeito e apoio mútuo, fomenta a motivação, o compromisso e a criatividade dos professores, o que se traduz em melhores práticas pedagógicas e, portanto, melhores resultados de aprendizagem para os alunos. (Barrios *et al.*, 2020).

Nesse sentido, no mundo contemporâneo, marcado pela globalização, enfrenta uma série de desafios complexos nas áreas relacional, tecnológica, financeira, governamental e ecológica, que se refletem em todas as esferas da sociedade, incluindo a educação (Ramírez *et al.*, 2023). Nesse contexto, superar as barreiras para uma transformação efetiva implica fundamentalmente reflexão e colaboração sobre questões educacionais, sem se limitar a nenhum cenário específico. As relações interpessoais entre os diferentes agentes educativos são fundamentais nesse processo, atuando como pilares de integração e corresponsabilização nos processos formativos do indivíduo. (Chiquillo *et al.*, 2023).

O processo educativo tem como objetivo explorar, refletir e analisar a harmonia social, considerando a diversidade de realidades que marcaram tanto o passado quanto o presente da humanidade globalizada. Esta análise é realizada em diferentes ambientes, tanto formais como informais, com o objetivo de enriquecer tanto a formação individual como coletiva dos cidadãos.

Nesse contexto, o sistema educacional desempenha um papel crucial na facilitação do acesso e da compreensão desses eventos nos ambientes escolares. Portanto, a equipe docente desempenha um papel fundamental na promoção de atitudes positivas entre os funcionários sob sua responsabilidade (Contreras-Paredes *et al.*, 2023). Eles são responsáveis por fomentar a curiosidade, fortalecer o desenvolvimento intelectual e criar ambientes propícios para garantir o sucesso do processo de aprendizagem e educação eficaz.

Conseqüentemente, os líderes educacionais são necessários para promover ambientes positivos que promovam a equidade, a valorização dos funcionários, a colaboração e a liderança eficaz. Esses líderes devem estar enraizados na história e na identidade das comunidades em que atuam, incentivando a apropriação do conhecimento que é transmitido nas instituições de ensino e projetado para a comunidade como um todo (García, 2021). Essa colaboração entre professores, alunos, pais e a comunidade em geral cria um ambiente harmonioso, flexível e motivador que é continuamente reconstruído e perdura ao longo do tempo.

O trabalho colaborativo da equipe docente é essencial para otimizar seu desempenho, consolidando uma equipe que promova o desenvolvimento do pensamento crítico, do conhecimento relevante e do espírito colaborativo e humanitário alinhado à sua função institucional (Lata; Castro, 2016). Embora os educadores sejam atores-chave no ambiente escolar e enfrentem vários desafios educacionais, é comum que nem sempre desempenhem suas tarefas de forma eficaz ou aproveitem as oportunidades disponíveis em seu ambiente. Ao não avaliarem plenamente o impacto dos seus métodos pedagógicos, por vezes perdem a oportunidade de cultivar um ambiente de trabalho mais criativo, sinérgico e motivador.

Portanto, o ambiente de trabalho desempenha um papel fundamental na determinação do sucesso ou fracasso de uma instituição de ensino, uma vez que influencia o comportamento, a coesão, o pensamento de seus membros e seu impacto na eficiência do trabalho e na produtividade geral (Vallaes; Álvarez, 2019). Além disso, reflete um amálgama de características que definem a instituição, orientado para a criação de ambientes internos propícios ao alcance dos objetivos estabelecidos e das percepções individuais que os colaboradores têm sobre a organização.

Da mesma forma, o ambiente de trabalho tem como foco a compreensão do ambiente em que os estabelecimentos de ensino operam, onde uma equipe de colaboradores interage e cada indivíduo interpreta a situação particular do ambiente escolar (Bravo *et al.*, 2023). Essa dinâmica influencia o comportamento das pessoas em termos de satisfação, bem-estar, liderança exercida pela equipe gestora, estrutura organizacional, ambiente físico, relacionamento interpessoal, entre outros aspectos.

Portanto, a atitude cooperativa dos educadores está focada nas tarefas e responsabilidades da equipe não recaindo apenas sobre um indivíduo, mas são distribuídas igualmente entre todos os membros. Essa abordagem é baseada no respeito, valorização, apoio mútuo, igualdade e outros elementos que promovem o trabalho colaborativo e eficaz.

De acordo com Gil-Galván *et al.* (2021), a atitude cooperativa acessa o reconhecimento de uma colaboração autêntica que se baseia na busca do benefício coletivo em busca de um objetivo comum, desprovido de interesses pessoais. Essa abordagem inclui habilidades como escuta ativa, abertura a novas ideias, consideração e atenção aos comentários de outros membros da equipe, bem como a capacidade de interpretar e perceber as situações pelas quais os outros estão passando por meio da análise de suas ações, pensamentos e posturas.

Na mesma linha, no Chile, o setor educacional se caracteriza por ser uma entidade complexa que passa por constantes mudanças e evoluções, o que impõe novos desafios e

oportunidades para os professores (Sagredo; Castelló, 2018). Esses líderes têm a responsabilidade de dirigir, orientar e liderar administrativa e pedagogicamente, influenciando diretamente no processo de ensino-aprendizagem e no desempenho acadêmico dos alunos. Portanto, eles são obrigados a assumir compromissos éticos com toda a comunidade educacional.

De acordo com o estudo realizado por Andrade (2023), ele aponta que "nas escolas da comuna de Talca, localizadas na província de Talca, observa-se falta de confiança e tratamento inadequado dos diretores para com os professores, o que contribui para um ambiente de trabalho desfavorável" (p. 6). Em síntese, este estudo destaca a falta de liderança efetiva por parte dos professores para promover ambientes positivos e atitudes cooperativas, a fim de melhorar as relações com os alunos e outros membros da instituição.

A situação descrita também se reflete nos professores de escolas particulares ancoradas na comuna de Quilicura da Região Metropolitana-Chile, durante conversas informais com alguns professores, observou-se que o ambiente de trabalho carece de produtividade e, às vezes, torna-se hostil. Além disso, há evidências de uma tendência para práticas individuais em vez de colaborativas, com uma integração entre as partes que ocorre esporadicamente. São identificadas necessidades para estabelecer uma visão compartilhada e harmoniosa entre todos os membros da comunidade escolar.

Portanto, a falta de um ambiente de trabalho favorável na promoção da atitude cooperativa tem várias causas, entre elas a falta de equipes colaborativas, a falta de liderança efetiva, a necessidade de formação dos professores em áreas como relacionamento interpessoal, comunicação e motivação, bem como a falta de reconhecimento do desempenho docente, entre outros fatores. Essas condições têm consequências como exaustão emocional dos educadores, absenteísmo no trabalho, desmotivação para tarefas acadêmicas e administrativas, estresse, insatisfação com a liderança da equipe gestora e falta de excelência educacional.

Tudo isso ressalta a importância de promover um ambiente de trabalho positivo para os professores, o que contribuirá para a excelência na educação. Portanto, este estudo adquire relevância ao abordar um problema preponderante na realidade educacional. Dessa forma, reconhece-se o papel fundamental dos professores como líderes no processo acadêmico e administrativo dentro das escolas, destacando sua transcendência na educação. Assim, o presente estudo tem como objetivo determinar o ambiente de trabalho e a atitude cooperativa de professores em excelência educacional em escolas particulares da comuna de Quilicura da Região Metropolitana-Chile.

Perspectivas do ambiente de trabalho

O conceito de clima ou ambiente abrange uma ampla gama de dimensões que estão entrelaçadas com várias disciplinas, como psicologia, sociologia e gestão organizacional em vários contextos. Ao longo do tempo, esse conceito evoluiu e foi enriquecido por contribuições de diferentes áreas do conhecimento sobre o comportamento humano, permitindo sua aplicação no campo educacional. De acordo com Valdez e Romero (2022), o termo ambiente de trabalho refere-se à percepção coletiva da comunidade educativa sobre a vida e o funcionamento da escola, também conhecida como organizacional, institucional, escolar ou clima de trabalho. Em essência, o clima se concentra nas interações e situações cotidianas entre a escola e sua comunidade educacional.

Nessa linha, Blanco et al. (2020) consideraram que o ambiente de trabalho representa a soma das características institucionais que se desenvolvem entre os membros de uma instituição, que influenciam significativamente o comportamento e estão relacionadas ao nível de motivação que mantêm. Além disso, destaca que é composto por atributos que surgem das interações entre os indivíduos dentro de uma instituição, que exercem uma influência notável em seu comportamento e estão intimamente ligados ao nível de motivação que experimentam.

Na perspectiva de Sánchez-Domínguez (2023), o ambiente de trabalho está centrado em um processo que interage entre os elementos do sistema organizacional e as tendências motivacionais que se traduzem em comportamentos com repercussões na instituição. Em outras palavras, envolve um processo dinâmico de motivação e características que englobam uma série de componentes que se combinam para criar um clima único e interativo. Essas qualidades apropriadas contribuem para estabelecer a identidade da organização e afetam o comportamento dos trabalhadores.

O ambiente de trabalho se concentra em cultivar um ambiente motivador, harmonioso e seguro que promova a satisfação no trabalho e reflita as características distintivas de uma instituição. Esse ambiente é composto por uma série de princípios e componentes que definem a cultura organizacional. (Franco; Valência, 2024). Além disso, influencia a identidade da organização e incentiva comportamentos ideais dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Os autores referenciados apontam alguns componentes que estão relacionados à satisfação no trabalho, ao trabalho em equipe e à gestão escolar. (Caballero, 2016).

No que diz respeito à satisfação no trabalho, ela acende o aspecto emocional e pessoal derivado das percepções dos trabalhadores sobre suas experiências e relações no ambiente de

trabalho, sejam elas positivas ou negativas. Díaz et al. (2023), descreveram-no como um estado afetivo positivo ou satisfatório que surge da percepção subjetiva das práticas de trabalho do indivíduo. Ou seja, está intimamente ligado ao aspecto sentimental e prazeroso da experiência individual de cada trabalhador em seu local de trabalho.

No pensamento de Trillo e Questa (2023), a satisfação no trabalho é entendida de forma abrangente, abrangendo todos os aspectos que são significativos para cada indivíduo; ampliando uma visão mais ampla de satisfação, considerando todas as expectativas expressas pelos colaboradores de uma organização. Esse componente é essencial para o ambiente de trabalho, pois permite que os gestores avaliem as características, atitudes, experiências e percepções de sua equipe dentro de uma instituição de ensino. (López-Cuevas *et al.*, 2024).

O trabalho em equipe envolve a colaboração de vários indivíduos que se apoiam e interagem para atingir metas e objetivos por meio do uso de conhecimentos, habilidades e atividades compartilhadas dentro da organização (Heredia-Laura; Sullca-Tapia, 2022). O sucesso dessa colaboração depende de uma comunicação eficaz e da responsabilidade compartilhada entre seus membros. Equipes de alta eficiência devem gerenciar o conhecimento para exercitar informações, tarefas e treinamentos na instituição. Além disso, colocar em prática a relação com o cumprimento das atividades em sua própria atuação e a liderança exercida pelo gestor. (Araya-Pizarro *et al.*, 2024).

Por sua vez, a gestão escolar é essencial para apoiar o trabalho dos professores, que envolve planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades com o objetivo de atingir as metas educacionais definidas (Ruelas, 2023). Ao mesmo tempo, a gestão docente no contexto educacional como um processo que visa organizar e supervisionar recursos em condições ótimas para garantir a consecução de objetivos educacionais e administrativos previamente estabelecidos. Da mesma forma, envolve a capacidade de coordenar de forma eficaz e adaptável várias estratégias para atingir os objetivos centrais da organização implica estar atento ao desempenho acadêmico dos alunos. (Chiarino *et al.*, 2024).

Com efeito, as componentes relacionadas com a satisfação no trabalho, o trabalho em equipa e a gestão escolar nas instituições de ensino são essenciais para criar um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional dos professores, bem como para promover o sucesso acadêmico e emocional dos alunos. (García-Domingo, 2024). Portanto, é importante que os líderes educacionais e as autoridades escolares se esforcem para cultivar um ambiente de trabalho positivo e solidário para todos os educadores

Atitude cooperativa nos professores

A gestão docente requer um compromisso contínuo com a melhoria, o que envolve estudar e refletir individualmente e em colaboração com outros profissionais sobre o desenvolvimento e o impacto das experiências educacionais. Isso inclui a integração da teoria e da prática para promover a construção colaborativa de conhecimento e know-how entre todos os envolvidos. Portanto, a atitude cooperativa, na perspectiva de Hirsch-Adler e Izarra-Vielma (2024), representa o aspecto cognitivo voltado para o conhecimento e a reflexão, o aspecto afetivo orientado para a disposição de agir, o aspecto comportamental que determina a forma como agimos e o aspecto normativo que se baseia em regras e normas que orientam nosso comportamento. A atitude cooperativa envolve ser receptivo a vários conhecimentos, ideias e críticas construtivas, gerenciar emoções e sentimentos nas atividades diárias e aderir a regras e regulamentos que se aplicam a todos os funcionários responsáveis. (Martínez-Huamán *et al.*, 2022).

Fernández (2016) afirma que as atitudes cooperativas dos professores se referem a disposições e comportamentos que promovem a colaboração, o trabalho em equipe e a interação positiva com colegas, alunos e outros membros da comunidade educacional. Essas atitudes implicam uma mente aberta e receptividade para a troca de ideias, resolução conjunta de problemas e vontade de contribuir para o bem-estar coletivo e o sucesso no ambiente escolar. (Montilla, 2024). Ao mesmo tempo, enfatiza a disposição de trabalhar em equipe com outros professores para planejar atividades, desenvolver materiais educacionais e resolver desafios em sala de aula; bem como compartilhar recursos, estratégias e melhores práticas com colegas para melhorar o ensino e a aprendizagem.

Nessa ordem de ideias, os componentes que envolvem a atitude cooperativa, segundo Montero e Tabares (2020) são a empatia, a comunicação assertiva e a resolução de conflitos. No que diz respeito à empatia, ela se baseia na autoconsciência emocional; ou seja, quanto mais consciente você estiver de suas próprias emoções, maior será sua capacidade de se colocar no lugar do outro. (Peñaloza, 2023). Isso implica que uma pessoa pode experimentar autenticamente uma resposta emocional semelhante à que os outros estão experimentando e ter a capacidade de discernir as emoções dos outros, gerando uma interação significativa (Carril-Merino *et al.*, 2023). Além disso, a empatia influencia significativamente o desenvolvimento genuíno dos professores, permitindo-lhes compreender as circunstâncias ou situações de outros indivíduos por meio de uma resposta emocional.

O componente de comunicação assertiva, segundo García-Vera (2017), enfatiza a capacidade de expressar pensamentos, emoções e pontos de vista, tomar decisões sobre como responder e fazer valer os próprios direitos quando necessário, é essencial para cultivar a autoestima e desenvolver a confiança necessária para expressar opiniões ou discrepâncias quando relevante e até mesmo solicitar ajustes no comportamento dos outros. (Macías & Vanga, 2021).

Ao mesmo tempo, a resolução de conflitos engloba um conjunto de estratégias que levam os indivíduos a estabelecerem acordos por meio da colaboração ativa entre as partes envolvidas (McDonald *et al.*, 2022). Essas estratégias se concentram na ação, nas qualidades pessoais, no comportamento e no uso dos recursos disponíveis, com o objetivo de chegar a acordos entre as pessoas envolvidas no conflito. Os professores qualificados para a resolução de conflitos podem lidar com essas situações de maneira equitativa e pacífica, promovendo a cooperação e o entendimento mútuo entre as partes envolvidas. (González, 2023).

A revisão da literatura relacionada à atitude cooperativa do professor nos induz a repensar a atuação dos educadores, uma vez que são eles que incentivam os alunos a reforçarem habilidades, competências e habilidades na medida em que promovem relações mais próximas e significativas com os alunos, o que facilita uma melhor compreensão de suas necessidades e experiências individuais. (Pedraja-Rejas; Rodríguez-Cisterna, 2023). Por sua vez, a comunicação assertiva facilita a transmissão eficaz de informações, a resolução de problemas e o gerenciamento construtivo de situações difíceis no ambiente educacional.

Perspectiva Metodológica

No desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada uma metodologia que se iniciou com um diagnóstico direcionado a uma amostra de oitenta e três (83) professores, com o objetivo de contextualizar a análise dentro da comunidade em que o estudo foi realizado, a saber, escolas particulares da comuna de Quilicura, Região Metropolitana. Optou-se por utilizar a técnica de pesquisas, tanto escritas quanto verbais, devido à sua capacidade de investigar aspectos específicos relacionados ao tema. (Avendaño *et al.*, 2021).

Além disso, utilizou-se como principal instrumento de coleta de dados um questionário estruturado do tipo Likert, composto por 48 (quarenta e oito) questões, que posteriormente permitiram a obtenção de resultados significativos. A abordagem metodológica adotada caracterizou-se por ser quantitativa, de delineamento relacional e de nível pré-experimental, orientando assim o caminho da pesquisa para uma análise rigorosa e sistemática dos dados coletados.

Ambiente de trabalho no fortalecimento da atitude cooperativa em professores: resultados

Os instrumentos foram aplicados e os resultados foram tabulados considerando os indicadores definidos na operacionalização das variáveis, a saber: 1) variável ambiente de trabalho: indicadores satisfação no trabalho, trabalho em equipe e gestão escolar; 2) Variável atitude cooperativa: indicadores de empatia, comunicação assertiva e resolução de conflitos.

- **Variável do ambiente de trabalho**

A Tabela 1 apresenta os valores percentuais alcançados em relação à variável ambiente de trabalho, especificamente nos indicadores satisfação no trabalho, trabalho em equipe e gestão escolar, destacando que a satisfação no trabalho é o primeiro indicador analisado e está ligada às percepções que um funcionário tem em relação às suas responsabilidades no trabalho, considerando aspectos específicos como a organização, liderança, ambiente de trabalho, remuneração, oportunidades de desenvolvimento e condições de trabalho em geral.

Neste sentido, os dados obtidos revelam que, na sua maioria, a satisfação no trabalho não se traduz necessariamente num elevado grau de identificação e participação ativa no trabalho e na organização. As respostas se concentraram em uma média de 60% na alternativa

discordante e 27% na categoria concordância, o que significa que a satisfação no trabalho não reflete uma atitude emocionalmente positiva em relação ao trabalho como um todo. Esses resultados são apoiados pelo estudo de Yslado *et al.* (2021), a satisfação no trabalho se origina de processos emocionais e cognitivos por meio dos quais o indivíduo avalia sua participação e experiência no ambiente de trabalho.

O indicador relacionado ao trabalho em equipe refere-se à colaboração entre vários trabalhadores, cada um contribuindo com uma parte para um objetivo compartilhado. Esse tipo de interação é fundamental para o indivíduo. Assim, as médias obtidas foram de 76% posicionaram-se na faixa de discordância. Os professores consideram que o trabalho em equipe não fortalece o ambiente de trabalho, afetando equipes pouco consolidadas e o desenvolvimento de habilidades gerenciais e de alcance de objetivos. Isso ressalta a necessidade de uma gestão habilidosa para integrar globalmente os trabalhadores em direção a objetivos comuns, a fim de melhorar a excelência educacional.

Os dados acima mencionados estão longe do estudo de Fabre (2023) quando reflete que os colaboradores se organizam e conseguem satisfazer um conjunto de necessidades, gerando reações positivas que fortalecem a coesão e a produtividade das equipes de trabalho. Há uma melhoria nos processos de qualidade, na conexão do grupo, na igualdade entre seus membros, no surgimento de lideranças e estilos de comunicação eficazes, entre outros aspectos. É fundamental ressaltar que as atividades realizadas pelas equipes são influenciadas em certa medida pelo comportamento de seus membros, o que ressalta a importância de considerar as circunstâncias individuais dos participantes para alcançar um trabalho mais efetivo (Nieves *et al.*, 2023).

Da mesma forma, o indicador de gestão escolar, foi evidenciado nos resultados uma média de 77% dos educadores responderam de forma alternativa em discordância que estão antecipando conflitos entre colegas para alcançar soluções eficazes e oportunas, havendo ausência de relações na comunicação e colaboração constante na gestão escolar que contribua para a excelência; além da gestão de recursos inadequados para orientar o desempenho efetivo dos escolares e da insuficiente capacitação em habilidades de liderança que contribuem para o aumento de um clima mais adequado. (Acosta de Páez; Brizuela, 2023). Isso dificulta a implementação de políticas educacionais e a gestão de um ambiente de trabalho mais proativo e dinâmico.

Os achados, citados acima, contradizem os resultados da pesquisa de Afonso *et al.* (2023) A gestão escolar representa um componente fundamental para os educadores, pois

permite que eles se envolvam ativamente com a aprendizagem que ocorre em sala de aula. Isso implica desenvolver, renovar e refletir sobre o currículo acadêmico, considerando o conhecimento especializado no assunto e as recomendações da comunidade. (Álvarez, 2024). Da mesma forma, é fundamental estabelecer acordos com os demais membros da escola, especialmente aqueles envolvidos em métodos de avaliação, baseados na confiança e no diálogo compartilhado para buscar soluções efetivas e benéficas para a instituição.

Além disso, Trujillo *et al.* (2018), refletiram que a gestão escolar implica uma forma de percepção, organização e direcionamento dentro dos estabelecimentos de ensino, portanto, a ação educativa busca gerenciar e realizar atividades para fortalecer o trabalho dos professores e melhorar o ensino nos alunos. Isso envolve processos proativos e práticos e tomada de decisão compartilhada, além de promover uma comunicação eficaz, desenvolvimento de liderança e relacionamentos interpessoais mais fortes.

Tabela 1 - Variável ambiente de trabalho. Indicadores de satisfação no trabalho, trabalho em equipe e gestão escolar

Indicadores	Items	% Concordo totalmente	% Concordo	% Neutro	% Discordo	% Discordo totalmente
Satisfação no trabalho	1, 2, 3, 4	0%	27%	5%	60%	8%
Equipe	5, 6, 7, 8	0%	18%	6%	76%	0%
Gestão escolar	9, 10, 11, 12	0%	19%	4%	77%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

- **Variável atitude cooperativa**

A Tabela 2 apresenta a variável atitude cooperativa para os indicadores de empatia, comunicação assertiva e resolução de conflitos. Evidencia-se o indicador correspondente à empatia: uma média de 60% dos educadores indicou na faixa em discordância em manter uma boa empatia com seus colegas de trabalho; bem como a capacidade de inter-relacionar, e acreditam que a equipe gestora deve oferecer mais treinamento em empatia como parte do desenvolvimento profissional do professor. A ausência da aplicação da empatia, interconexão e treinamento nele é necessária para garantir a excelência de um ambiente de trabalho adequado. Isso é apoiado pela pesquisa de Montalvo *et al.* (2023), a empatia facilita a conexão emocional com colegas de trabalho, alunos e outros membros da comunidade educacional. Ao

compreender e compartilhar as emoções e experiências dos outros, relacionamentos mais positivos e colaborativos são estabelecidos; bem como a promoção de uma comunicação mais aberta e eficaz (Gómez *et al.*, 2022). Professores empáticos são capazes de ouvir ativamente, entender as preocupações e necessidades dos outros e responder de forma adequada e respeitosa.

O indicador de comunicação assertiva, uma média de 76% dos professores indicou na alternativa em discordância que mantêm uma comunicação assertiva com os colegas de trabalho, o diálogo é escasso entre os professores e a equipe gestora, uma vez que existem barreiras para expressar opiniões e tomar decisões para promover um ambiente de trabalho adequado; afetando o desempenho e a liderança do professor. Essas descobertas estão longe do estudo de Ullauri (2024): a comunicação assertiva incentiva os interlocutores a expressarem suas ideias com confiança, sabendo que há liberdade para expressar suas opiniões. Mais importante, promove a vontade de chegar a acordos e resolver conflitos, facilitando assim o trabalho colaborativo e a integração de esforços para melhorar o desempenho em tarefas individuais e em grupo. (Calua *et al.*, 2021).

Em relação ao indicador resolução de conflitos, o número médio de respostas foi de 77%, na faixa de discordo, as ações educativas são utilizadas para promover um ambiente colaborativo mais harmonioso entre os colegas de trabalho; bem como a ausência de habilidades de negociação e protocolos claros que induzam a melhorar as relações interpessoais nos professores das instituições de ensino em estudo. Isso leva à interpretação de que a falta de ações dificulta um clima cordial entre educadores e demais membros da instituição; gerando um vácuo para chegar a um consenso ou entendimento sobre a relevância de manter um bom ambiente de trabalho.

No estudo de Obaco (2020) ele indica que é essencial que os educadores sejam bem versados em dinâmicas de grupo e tenham habilidades de moderação e mediação, uma vez que os ambientes escolares são propensos a enfrentar desafios interpessoais. Essa abordagem está intimamente ligada ao trabalho colaborativo, onde o professor atua como líder e garantidor da coesão da equipe. Por sua vez, Fuentes *et al.* (2021) afirma que urge a necessidade de os professores aprimorarem suas competências na gestão de conflitos, em que são abordadas situações de identificação de conflitos, coleta de informações relevantes, proposição e avaliação de soluções de forma coletiva, garantindo que ninguém seja prejudicado significativamente.

Tabela 2 - Variável atitude cooperativa em professores. Indicadores empatia, comunicação assertiva e resolução de conflitos

Indicadores	Items	% Concordo totalmente	% Concordo	% Neutro	% Discordo	% Discordo totalmente
Empatia	13, 14, 15	0%	27%	5%	60%	8%
Comunicação assertiva	16, 17, 18	0%	18%	6%	76%	0%
Resolução de conflitos	19, 20	0%	19%	4%	77%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Conclusões

Apesar de a satisfação no trabalho ser um fator crucial para o bem-estar dos professores, os resultados sugerem que esse sentimento não se correlaciona necessariamente com uma atitude proativa e participativa no trabalho e na organização. Isso indica que fatores além da satisfação pessoal podem influenciar a disposição dos professores de se envolverem ativamente em seu ambiente de trabalho. A identificação ativa e a participação no trabalho parecem ser influenciadas por variáveis adicionais além da satisfação no trabalho. É fundamental adotar uma abordagem multidimensional que considere não só a satisfação, mas também outros aspectos como a motivação intrínseca, o trabalho em equipa, a liderança e a gestão escolar.

Ao mesmo tempo, é preocupante a percepção dos docentes quanto à falta de utilização do trabalho em equipe para o fortalecimento do ambiente de trabalho, dada a existência de equipes pouco consolidadas e déficit no desenvolvimento de competências gerenciais e no alcance de objetivos dentro das instituições examinadas. Essas descobertas ressaltam a necessidade urgente de liderança hábil e estratégica para integrar globalmente os educadores em direção a objetivos comuns e, portanto, à excelência educacional. A construção de equipes eficazes não apenas promoverá um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, mas também contribuirá significativamente para o desempenho acadêmico dos alunos. Ao promover uma cultura de colaboração e alinhar os esforços individuais em prol de objetivos comuns, será possível maximizar o potencial do corpo docente e, em última análise, elevar os padrões de excelência.

Além disso, os profissionais do professor revelaram que não estão motivados a buscar soluções oportunas e eficazes na resolução de conflitos entre colegas de trabalho. Da mesma

forma, a falta de comunicação e colaboração constante na gestão escolar, juntamente com a gestão inadequada de recursos para orientar o desempenho efetivo dos escolares, destacam áreas críticas que requerem atenção imediata. Além disso, treinamento insuficiente em habilidades de liderança; emergindo como um fator significativo que afeta o clima escolar e, em última análise, a qualidade da educação oferecida. Esses resultados destacam a necessidade urgente de implementar estratégias e políticas que fortaleçam a gestão escolar, promovendo uma cultura de antecipação proativa de conflitos, fomentando relações colaborativas e fornecendo recursos adequados para o desenvolvimento acadêmico e emocional, tanto para professores quanto para alunos.

De fato, é imperativo que as autoridades educacionais e os líderes escolares invistam em programas de treinamento de liderança e gestão eficaz, fornecendo aos educadores as ferramentas e habilidades necessárias para enfrentar os desafios que enfrentam no dia a dia. Além disso, é fundamental fomentar uma cultura de comunicação aberta e participativa entre todos os atores do ambiente escolar, promovendo assim um clima mais propício à aprendizagem e, portanto, ao desempenho no trabalho.

Nesse sentido, a falta de conexão emocional ou compreensão mútua entre os educadores em seu ambiente de trabalho pode ter implicações para a colaboração, o trabalho em equipe e a cultura organizacional dentro da instituição educacional. A opinião geral dos professores de que a equipe gestora deve oferecer mais formação imbricada em empatia indica um reconhecimento da importância dessa habilidade na prática docente. Essa percepção destaca a necessidade de programas de desenvolvimento profissional que abordem especificamente a empatia como parte fundamental do desenvolvimento de habilidades interpessoais e de liderança no contexto educacional.

Da mesma forma, a importância crítica de abordar as lacunas de comunicação dentro da comunidade educacional é sublinhada. Para melhorar o ambiente de trabalho e promover a excelência educacional, é essencial aplicar táticas de gestão que incentivem a abertura, o respeito mútuo e a colaboração entre os professores e a equipe de gestão. São necessárias medidas concretas, como ações de formação em competências de comunicação e liderança, bem como a criação de espaços estruturados para a troca de ideias e a tomada de decisão participativa.

Por fim, os resultados obtidos no que diz respeito ao indicador de resolução de conflitos entre professores mostram a necessidade urgente de promover ações educativas voltadas para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso entre os colegas de

trabalho. Para enfrentar esse problema, é essencial promover planos de desenvolvimento profissional que fortaleçam as habilidades de resolução de conflitos e negociação entre os professores. Esses planos devem incluir treinamento em comunicação eficaz, técnicas de mediação e o estabelecimento de procedimentos claros para abordar e resolver disputas de forma construtiva.

REFERÊNCIAS

ACOSTA DE PÁEZ, C.; BRIZUELA, M. La sociopolítica en el liderazgo de la participación ciudadana mediante el uso de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC). **Dialógica Revista Multidisciplinaria**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 04–28, 2023. DOI: 10.56219/dialgica.v20i1.2245.

AFONSO, A.; NUNES, S.; DOMINGUEZ-LARA, S.; SIMÃO, C. Los factores de personalidad de los docentes en la gestión de conflictos en el aula. **Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 161–177, 2023. DOI: 10.6018/reifop.552051.

ÁLVAREZ, L. Gestión escolar en instituciones educativas públicas en contextos de emergencia sanitaria. **Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación**, [S. l.], v. 8, n. 32, p. 322–333, 2024. DOI: 10.33996/revistahorizontes.v8i32.726.

ANDRADE, H. **Clima organizacional y su relación con el desempeño docente** (Caso Escuela Claudio Matte y Vicente Pérez Rosales, comuna de Frutillar, Región de los Lagos, Chile). Tesis doctoral en Educación con mención en Gestión Educativa, Universidad Privada de Tacna, Perú, 2023.

ARAYA-PIZARRO, S.; VARAS-MADRID, C.; ROJAS-ESCOBAR, L. Trabajo en equipo en estudiantes de administración: La clave está en la actitud. **Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria**, [S. l.], v. 18, n. 2, e1763, 2024.

AVENDAÑO, W.; LUNA, H.; RUEDA, G. Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. **Revista Venezolana De Gerencia**, [S. l.], v. 26, n. 5, p. 190-201, 2021. DOI: 10.52080/rvgluz.26.e5.13.

BARROS, Y.; ALCALÁ, M.; CARRILLO, M.; VARGAS, L. Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. **Utopía Y Praxis Latinoamericana**, [S. l.], v. 25, p. 138-163, 2020.

BLANCO, S.; CERDAS, V.; GARCÍA, J. Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. **Revista Educación**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 183–199, 2020. DOI: 10.15517/revedu.v45i1.41927.

BRAVO, L.; EGUSQUIZA, M.; RUIZ, M.; MANRIQUE, M. Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. **Revista Venezolana De Gerencia**, [S. l.], v. 28, n. 101, p. 171-184, 2023. Disponible em:

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39396/44362>. Acesso em: 12 nov. 2024.

CABALLERO, K. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. **Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1-10, 2016. Disponível em: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/19194>. Acesso em: 12 nov. 2024.

DIAZ DUMONT, J. R.; LEDESMA CUADROS, M. J.; TITO CÁRDENAS, J. V.; CARRANZA HARO, L. R. Satisfacción laboral: algunas consideraciones. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 28, n. 101, p. 158-170, 2023. DOI: 10.52080/rvgluz.28.101.11.

FABRE, N. Kahoot; Quizizz: cuando jugar en equipos marca la diferencia a la hora de motivar a leer noticias de ciencias. **Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 129-142, 2023. DOI: 10.6018/reifop.547421.

FERNÁNDEZ, T. Clima organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. **REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2016. DOI: 10.15366/reice2004.2.2.004.

FRANCO, J.; VALENCIA, J. Un modelo de motivación del personal docente en instituciones de educación superior analizado desde la complejidad. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-22, 2024. DOI: 10.15359/ree.28-1.17971.

FUENTES, G.; MORENO-MURCIA, L.; RINCÓN-TELLEZ, D.; SILVA-GARCÍA, M. Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. **Formación Universitaria**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 49-60, 2021. Disponível em: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000400049. Acesso em: 12 nov. 2024.

GARCÍA-DOMINGO, B. La satisfacción en los docentes de Educación Infantil y Primaria: Variables influyentes y propuestas de optimización. **Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 71-88, 2024. DOI: 10.30827/profesorado.v28i2.21507.

GARCÍA-VERA, A. Comunicación entre familias a través de sesiones de foto-elicitación en un colegio diverso culturalmente de España. **Revista de Currículum y Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 327-348, 2017. Disponível em: <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/59801>. Acesso em: 12 nov. 2024.

GARCÍA, I. Liderazgo distribuido en las organizaciones educativas de Madrid: estudio de caso. **Revista Iberoamericana de Estudios de Educación**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 189–209, 2021. DOI: 10.21723/riaee.v16i1.13423.

GIL-GALVÁN, R.; MARTÍN-ESPINOSA, I.; GIL-GALVÁN, F. Percepciones de los estudiantes universitarios sobre las competencias adquiridas mediante el aprendizaje basado

en problemas. **Educación XX1**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 271-295, 2021. DOI: 10.5944/educXX1.26800.

GÓMEZ, J.; BAZURTO, J.; SALDARRIAGA, K.; TARAZONA, A. Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 27, n. 97, p. 11-28, 2022. DOI: 10.52080/rvgluz.27.97.2.

GONZÁLEZ, Á. Estrategias didácticas para la resolución de conflictos en el aula del docente de educación básica. **Dialógica Revista Multidisciplinaria**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 27-59, 2023. DOI: 10.56219/dialgica.v18i2.1996.

HEREDIA-LAURA, V. S.; SULLCA-TAPIA, P. J. Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 27, n. 8, p. 926-938, 2022. DOI: 10.52080/rvgluz.27.8.13.

HIRSCH-ADLER, A.; IZARRA-VIELMA, V. Condiciones de trabajo de académicos de una Universidad Mexicana. **Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria**, v. 19, p. 1-12, 2024. Disponible em: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162024000100006. Acesso em: 12 nov. 2024.

LOPÉZ-CUEVA, L.; LÓPEZ-CUEVA, M.; LÓPEZ-PAZ, P.; QUISPE-VELÁSQUEZ, R. Satisfacción laboral y trabajo remoto: análisis de la relación en profesores de una universidad pública de Puno, Perú. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-20, 2024. DOI: 10.15359/ree.28-1.18504.

MACÍAS, E.; VANGA, M. Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 26, n. 94, p. 548-567, 2021. DOI: 10.52080/rvgluzv26n94.6.

MARTÍNEZ-HUAMÁN, E.; QUISPE MORALES, R.; GUTIÉRREZ, J.; GARCÍA, C. Gestión educativa y competencias: concepciones del docente universitario. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 27, n. 7, p. 266-280, 2022. DOI: 10.52080/rvgluz.27.7.18.

MCDONALD, R.; MATOS, N.; RIVERRA, J. La influencia del conflicto social y la licencia social para operar sobre el valor de la empresa. **Estudios Gerenciales**, [S. l.], v. 38, n. 165, p. 406-423, 2022. DOI: 10.18046/j.estger.2022.165.5136.

MONTERO, M.; TABARES, C. El aprendizaje cooperativo en la educación primaria: un estudio sobre el pensamiento del profesorado y la práctica docente en Extremadura. **Revista de Curriculum y Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 357-379, 2020. DOI: 10.30827/profesorado.v24i3.8200.

MONTALVO, M.; MARTÍ, J.; GALLIFA, S.; ÁVILA, T. Efectos de un programa de desarrollo de competencias emocionales en estudiantes universitarios con puntuaciones altas en el rasgo de personalidad antagónico. **Revista Electrónica Educare**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 1-18, 2023. DOI: 10.15359/ree.27-3.17188.

MONTILLA, L. Educación, axiología y didáctica: trinomio emergente en las competencias del docente en espacios universitarios. **Dialógica Revista Multidisciplinaria**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 57-74, 2024. DOI: 10.56219/dialgica.v21i3.2773.

LATA, S.; CASTRO, M. El Aprendizaje Cooperativo, un camino hacia la inclusión educativa. **Revista Complutense de Educación**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 1085-1101, 2016. Disponible em: <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/47441/48824>. Acceso em: 12 nov. 2024.

NIEVES, A.; GODÍNEZ, R.; CHIRINOS A.; BARBERA, N. Flexibilización laboral interna y gestión del conocimiento en las empresas metalmeccánicas del municipio Lagunillas. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 28, n. 10, p. 1229-1245, 2023. DOI: 10.52080/rvgluz.28.e10.22.

OBACO, E. Competencias docentes para la resolución de conflictos en el ámbito escolar. **Educere**, [S. l.], v. 24, n. 77, p. 37-46, 2020. Disponible em: <https://www.redalyc.org/journal/356/35663240004/html/>. Acceso em: 12 nov. 2024.

PEÑALOZA, R. Ética en la praxis educativa: Un reto de la profesión docente. **Dialógica Revista Multidisciplinaria**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 60-88, 2023. DOI: 10.56219/dialgica.v18i2.1997.

PEDRAJA-REJAS, L.; RODRÍGUEZ-CISTERNA, C. Habilidades del pensamiento crítico y liderazgo docente: propuesta con perspectiva de género para la formación inicial. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 28, n. 104, p. 1667-1684, 2023. DOI: doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.17.

RAMÍREZ, B.; MONTES DE OCA SÁNCHEZ, J. ÁNGEL, F.; LLANGARI, E. Estrategias para mejorar el clima organizacional en el trabajo. **Universidad y Sociedad**, [S. l.], v. 15, n. S3, p. 494-503, 2023. Disponible em: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4264>. Acceso em: 12 nov. 2024.

RUELAS, I. Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. **Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación**, [S. l.], v. 7, n. 30, p. 2160-2174, 2023. DOI: 10.33996/revistahorizontes.v7i30.655.

SAGREDO, E.; CASTELLÓ, A. Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. **Actualidades Investigativas en Educación**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 1-25, 2018. Disponible em: <https://www.redalyc.org/journal/447/44762458002/html/>. Acceso em: 12 nov. 2024.

SÁNCHEZ-DOMÍNGUEZ, J.; CAB, J.; SHIELS, K. Malestar docente: la inclusión de una niña de 5 años con microcefalia al aula de educación preescolar. **Revista Educación**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 387-405, 2023. DOI: 10.15517/revedu.v47i1.51691.

TRILLO SANGUINET, M. A.; QUESTA TORTEROLO, M. Percepciones docentes sobre las condiciones laborales e incidencia en la salud: estudio de caso en educación media

tecnológica y profesional de Uruguay. **Revista Educación**, [S. l.], v. 47, n. 2, 2023. DOI: 10.15517/revedu.v47i2.53637.

TRUJILLO, J.; LÓPEZ, J. A.; LORENZO, M. Análisis y Descripción de las Percepciones del Liderazgo Resiliente y Liderazgo Distribuido en Torno al Ejercicio Directivo (2.0) como Posibilidad para Aprehender y Transformar las Instituciones Educativas. **REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, [S. l.], v. 9, n. 3, 2018. DOI: 10.15366/reice2011.9.3.001.

ULLAURI, M.; BENÍTEZ, K.; ZAMBRANO, K.; GÁLVEZ, K. Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 29, n. 106, p. 745-759, 2024. DOI: 10.52080/rvgluz.29.106.18.

VALDEZ, D.; ROMERO, A. Satisfacción laboral de los docentes universitarios hondureños en la modalidad de teledocencia durante emergencia sanitaria. **Universidad y Sociedad**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 681-689, 2022. Disponível em: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3418>. Acesso em: 12 nov. 2024.

VALLAEYS, F.; ÁLVAREZ, J. Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. **Educación XX1**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 93-116, 2019. DOI: 10.5944/educXX1.19442.

YSLADO, R.; RAMÍREZ, E.; GARCÍA-FIGUEROA, M.; ARQUERO, J. Clima laboral y burnout en profesores universitarios. **Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado**, [S. l.], v. 24, n. 3, 2021. DOI: 10.6018/reifop.476651.

ULLAURI, M.; BENÍTEZ LUZURIAGA, K.; ZAMBRANO SINCHE, K. P.; GÁLVEZ PALOMEQUE, K. E. Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 29, n. 106, p. 745-759, 2024. DOI: 10.52080/rvgluz.29.106.18.