

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

ADRYANA PROVETTI SCARDINI

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO,
SENTIDO DE CHAMADO E INTENÇÃO DE SAIR DOS PROFESSORES: um estudo
em escolas públicas da Educação Básica**

**VITÓRIA
2025**

ADRYANA PROVETTI SCARDINI

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO,
SENTIDO DE CHAMADO E INTENÇÃO DE SAIR DOS PROFESSORES: um estudo
em escolas públicas da Educação Básica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Pedro Abdias Galvão Lyra.

**VITÓRIA
2025**

ADRYANA PROVETTI SCARDINI

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO,
SENTIDO DE CHAMADO E INTENÇÃO DE SAIR DOS PROFESSORES: um estudo
em escolas públicas da Educação Básica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 09 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Pedro Abdias Galvão Lyra
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. Marcia Juliana D'angelo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. Elaine Cristina Rossi Pavani
Fundação Getúlio Vargas

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser minha força em todos os momentos. Nele, posso todas as coisas.

À Nossa Senhora da Penha, por sua constante intercessão e pelas graças recebidas ao longo da minha vida. Sua presença materna me rege, ampara e fortalece.

Ao meu pai, Provetti (in memoriam), e à minha mãe, Zilá, por tudo o que fizeram e fazem por mim, permitindo que eu siga adiante com dignidade e coragem.

Aos meus filhos, Bruna e Ronaldo, por serem minha maior motivação e me inspirarem a buscar ser alguém melhor a cada dia.

Às amigas Luciana e Lívia, e ao amigo Marcelo, pela parceria generosa, presença constante e apoio em cada momento desta etapa.

Ao professor Pedro Abdias, pela confiança, paciência e orientação ao longo do desenvolvimento desta pesquisa.

À Fucape, aos professores e colegas da turma MPCCAGE-T1, pela oportunidade de crescimento acadêmico e profissional.

E à Maria Eduarda, minha neta, cuja chegada já anunciada trouxe mais amor, luz e leveza à minha caminhada.

“Porque onde está o teu tesouro, lá também está
teu coração.”

(Mateus, 6:21)

RESUMO

A liderança autêntica tem ganhado destaque como um modelo capaz de promover ambientes de trabalho mais éticos, colaborativos e alinhados aos valores dos profissionais da educação. Este estudo analisou se a liderança autêntica influencia a satisfação no trabalho, o sentido de chamado e a intenção de sair de professores da educação básica. Foram formuladas e testadas sete hipóteses, com o objetivo de compreender os impactos diretos e indiretos desse estilo de liderança sobre tais constructos, com ênfase em sua relação com a permanência dos profissionais na carreira docente. Para isso, foi conduzida uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva, por meio da aplicação de um questionário estruturado com escalas Likert de 5 e 7 pontos, respondido por 212 professores em efetivo exercício em escolas públicas do Estado do Espírito Santo. Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizando o software *SmartPLS*. Os resultados indicaram que a liderança autêntica exerce impacto direto sobre a satisfação no trabalho e o sentido de chamado, além de reduzir a intenção de sair, tanto de forma direta quanto mediada pela satisfação. Essa constatação reforça o papel desse modelo de liderança como estratégia de gestão escolar voltada à valorização e retenção dos docentes no contexto da educação básica pública.

Palavras-chave: liderança autêntica; satisfação no trabalho; sentido de chamado; intenção de sair; educação básica.

ABSTRACT

Authentic leadership has gained prominence as a model capable of fostering more ethical, collaborative work environments aligned with the values of education professionals. This study examined whether authentic leadership influences job satisfaction, sense of calling, and turnover intention among basic education teachers. Seven hypotheses were formulated and tested to understand the direct and indirect effects of this leadership style on these constructs, with an emphasis on its relationship to teachers' career retention. To this end, a quantitative and descriptive research design was employed, using a structured questionnaire with 5- and 7-point Likert scales, completed by 212 in-service teachers from public schools in the state of Espírito Santo, Brazil. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS software. The results indicated that authentic leadership has a direct impact on job satisfaction and sense of calling, and also reduces turnover intention, both directly and through the mediating effect of job satisfaction. These findings reinforce the relevance of this leadership model as a school management strategy aimed at valuing and retaining teachers in the context of public basic education.

Keywords: authentic leadership; job satisfaction; sense of calling; turnover intention; basic education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos participantes da pesquisa	26
Tabela 2 - Carga externa	28
Tabela 3 - Consistência interna, validade convergente e discriminante	29
Tabela 4 - Teste de hipóteses	30
Tabela 5 - Poder de predição do modelo	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA.....	13
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	15
2.3 SENTIDO DE CHAMADO	17
2.4 INTENÇÃO DE SAIR	19
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	24
4 ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO	28
4.2 MODELO ESTRUTURAL.....	30
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUCTOS	47
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	49

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema relevante na gestão de pessoas e no alcance de resultados sustentáveis em organizações (Silva et al., 2020). O fortalecimento da gestão educacional no Brasil tem avançado com iniciativas como o novo FUNDEB (Lei nº 14.113/2020) e a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Parecer CNE/CP nº 4/2021), que reforçam a importância da profissionalização da liderança educacional (Bass & Riggio, 2006).

No contexto educacional, Lück (2011) já argumentara que a liderança é uma característica fundamental e intrínseca à gestão educacional, em que o diretor direciona, motiva e coordena as atividades da comunidade escolar em sua totalidade.

Estudos apontam que o estilo de liderança adotado pelo gestor influencia significativamente o desempenho da equipe docente (Brauckmann et al., 2023; Kleynhans et al., 2021; Qadach et al., 2019; Liu & Wong, 2023). A forma como o líder se comunica, reconhece e apoia sua equipe tem efeitos diretos sobre o bem-estar dos professores, refletindo em sua motivação e vínculo com a instituição (Cortés-Denia et al., 2023; Hees & Pimentel, 2021).

No contexto da administração educacional, evidenciam-se modelos de liderança como a liderança instrucional, que foca diretamente no suporte à qualidade do ensino; a liderança distribuída, que valoriza a colaboração entre todos os atores da escola; e a liderança transformacional, que busca inspirar mudanças positivas e engajamento na equipe (Smith & Gümüş, 2022). A liderança autêntica é um modelo que valoriza a integridade do líder, a transparência nas relações e a construção de ambientes pautados

na confiança e em valores éticos (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2021; Walumbwa et al., 2008).

No contexto da educação básica, Tore e Cetin (2022) analisam os efeitos desse tipo de liderança na atuação de gestores escolares, especialmente sobre os comportamentos de cidadania organizacional dos professores. Já Alkadash (2020), ao investigar o ensino superior, também contribui para a compreensão de seus impactos sobre o comprometimento e a permanência de profissionais da educação.

Nesse cenário, a liderança autêntica tem ganhado destaque como um modelo alinhado a essas diretrizes, por promover ambientes organizacionais mais éticos e colaborativos (Avolio & Gardner, 2005; Liu & Wong, 2023; Walumbwa et al., 2008).

Considerando esses elementos como aspectos centrais da vivência profissional docente, destacam-se a satisfação no trabalho, o sentido de chamado e o estilo de liderança adotado pelas escolas como fatores com influência significativa na permanência dos professores na carreira (Avolio et al., 2004; Liu & Wong, 2023; Qadach et al., 2019).

A satisfação no trabalho está associada à percepção de valorização, reconhecimento e alinhamento com o ambiente profissional, configurando-se como um elemento central para o bem-estar e a motivação dos docentes (Gardner et al., 2021; Martínez-Zarzuelo et al., 2022). O sentido de chamado, por sua vez, refere-se à percepção subjetiva de propósito e realização no trabalho, contribuindo para o comprometimento com a profissão (Duffy et al., 2012; Kim & Kim, 2020). Nesse cenário, a intenção de saída tem se mostrado um desafio crescente para os sistemas educacionais, sendo influenciada por múltiplas dimensões da experiência docente e

demandando atenção especial por parte da gestão escolar (Collie, 2023; Liu & Wong, 2023; Shang et al., 2022).

Em ambientes educacionais, estudos apontam que a autenticidade dos líderes está associada à maior satisfação dos professores, menor intenção de saída e fortalecimento do sentido de chamado, tornando o trabalho mais significativo e alinhado aos valores pessoais (Jun et al., 2023; Liu & Wong, 2023; Qadach et al., 2019). No entanto, pesquisas no Brasil ainda são escassas no que diz respeito à investigação integrada dos efeitos da liderança autêntica sobre a satisfação no trabalho, o sentido de chamado e a intenção de saída no contexto da educação básica (Alkadash, 2020; Cabral et al., 2015; Collie et al., 2023; Gardner et al., 2021; Hees & Pimentel, 202; Liu & Wong, 2023).

Diante dessa conjuntura, o presente estudo busca compreender a influência da liderança autêntica sobre a satisfação no trabalho, o sentido de chamado e a intenção de saída dos professores da educação básica no Espírito Santo.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para ampliar a compreensão acerca das relações entre a liderança autêntica, a satisfação no trabalho, o sentido de chamado e a intenção de saída entre professores da educação básica – um campo ainda pouco explorado nas pesquisas realizadas no Brasil. Internacionalmente, a pesquisa sobre liderança autêntica avançou com estudos em diferentes contextos organizacionais e educacionais (Gardner et al., 2021; Liu & Wong, 2023; Walumbwa et al., 2008). Assim, ao explorar fatores mediadores da conexão entre liderança autêntica e intenção de saída, a pesquisa oferece subsídios para ampliar o conhecimento sobre a retenção de professores.

No âmbito prático, os resultados podem orientar gestores na adoção de estratégias de liderança autêntica que valorizem e engajem os docentes. A retenção de professores é uma questão prioritária para o sistema educacional (Cabral et al., 2015; Collie, 2023; Shang et al., 2022), especialmente diante dos efeitos da rotatividade na continuidade pedagógica, na qualidade do ensino e na estabilidade das equipes escolares. Compreender como a liderança pode influenciar o ambiente escolar torna-se essencial para enfrentar esse desafio e desenvolver soluções eficazes. Além disso, as conclusões deste estudo podem subsidiar políticas públicas e programas de formação continuada voltados ao fortalecimento da liderança educacional no país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA

A liderança autêntica é um estilo de gestão que visa proporcionar um ambiente profissional colaborativo, fundamentado em relações de confiança e sustentado por valores éticos consistentes (Tore & Cetin, 2022). Essa abordagem se diferencia por sua ênfase na autenticidade, na transparência e na coerência entre os comportamentos e os valores do líder (Alkadash, 2020). O líder autêntico orienta e apoia sua equipe, refletindo em suas ações as crenças que defende, o que favorece o desenvolvimento de relações baseadas na confiança mútua (Jun et al., 2023).

Líderes autênticos estimulam a tomada de decisão, promovem um senso de propósito compartilhado e incentivam o crescimento pessoal e profissional, contribuindo para o desempenho individual e coletivo (Sittar et al., 2023). Ao mesmo tempo, essa prática fortalece relações de confiança por meio da distribuição equitativa de responsabilidades, promovendo um ambiente de respeito e colaboração (Hees & Pimentel, 2021).

Portanto, a liderança autêntica vai além de uma abordagem gerencial: trata-se de uma filosofia baseada na integridade, que estimula relações profissionais pautadas em confiança, respeito mútuo e compromisso coletivo, favorecendo a coesão e a motivação das equipes (Cé et al., 2021; Hees & Pimentel, 2021; Sittar et al., 2023). Em instituições educacionais, essa abordagem, ancorada em valores e transparência, promove tanto o comprometimento dos profissionais quanto a excelência na performance acadêmica (Alkadash, 2020; Avolio et al., 2009; Xu & Pang, 2024).

Os benefícios desse tipo de liderança são amplamente reconhecidos, incluindo impactos positivos no engajamento dos funcionários, na satisfação no trabalho, na permanência de talentos e no desempenho organizacional (Liu & Wong, 2023). Quando os líderes são genuínos e transparentes, fomentam relações saudáveis no ambiente de trabalho (Alkadash, 2020). Essa conduta autêntica favorece uma cultura organizacional que valoriza e motiva os colaboradores a se engajarem ativamente no alcance dos objetivos institucionais, resultando em um desempenho superior, tanto no plano individual quanto coletivo (Avolio et al., 2004).

A liderança autêntica também está associada ao estímulo a comportamentos proativos e cooperativos, à promoção de comportamentos cidadãos e à melhoria do clima organizacional (Gardner et al., 2021). Ao reforçar o senso de comunidade e responsabilidade compartilhada, ela contribui para ambientes organizacionais mais participativos e acolhedores (Avolio et al., 2009).

Adicionalmente, Salehi e Dick (2023) demonstram que, em ambientes de alta pressão, a autenticidade dos líderes facilita a gestão emocional dos colaboradores, promovendo um clima mais positivo e reduzindo o desgaste emocional. Gardner et al. (2021), Liu e Wong (2023) e Wang e Xie (2019) apontam que essa regulação emocional contribui para o aumento da satisfação no trabalho, melhora das relações interpessoais e aprimoramento do desempenho organizacional.

Além disso, pesquisas recentes indicam que a liderança autêntica favorece a autonomia, o reconhecimento e a compatibilidade entre os valores organizacionais e pessoais, impactando positivamente a satisfação no trabalho (Cortés-Denia et al., 2023; Liu & Wong, 2023). No ambiente escolar, autores como Alkadash (2020) e Xu e Pang

(2024) reforçam esses efeitos entre professores, destacando a importância de ambientes éticos e colaborativos para o bem-estar docente.

Ao criar um ambiente seguro, ético e inspirador, a liderança autêntica contribui para que os profissionais se sintam engajados e conectados com sua missão educativa (Xu & Pang, 2024). Essa liderança também influencia positivamente o sentido de chamado ao permitir que os professores reconheçam propósito e significado em sua prática profissional (Duffy et al., 2012; Jun et al., 2023).

Ao abordar a intenção de saída, estudos indicam que a liderança autêntica pode atuar diretamente na redução da rotatividade docente (Gardner et al., 2021; Liu & Wong, 2023). Essa influência pode ocorrer tanto de forma direta quanto mediada por fatores como a satisfação no trabalho e o sentido de chamado (Liu & Wong, 2023; Qadach et al., 2019), sendo relevante em contextos escolares, como os da educação básica pública.

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é compreendida como uma atitude emocional do colaborador em relação às suas experiências e condições no ambiente laboral (Liu & Wong, 2023). Essa percepção é fortalecida quando o indivíduo sente que suas atividades possuem um propósito significativo e estão coerentes com suas convicções pessoais, o que contribui para níveis mais elevados de satisfação (Jun et al., 2023).

Diversos fatores contribuem para a satisfação no trabalho, incluindo a percepção de autonomia, o desenvolvimento de competências e a qualidade das relações interpessoais (Gardner et al., 2021), além de aspectos tangíveis, como remuneração, oportunidades de progressão e benefícios (Li et al., 2020). Sob a perspectiva da teoria

da satisfação no trabalho, pressupõe-se que o grau de satisfação individual está diretamente relacionado às experiências estabelecidas pelo trabalhador com suas atribuições, evidenciando o respeito e o significado atribuídos à função desempenhada (Hora et al., 2018).

Avolio et al. (2004) destacam que profissionais satisfeitos tendem a apresentar maior engajamento, eficácia e compromisso com a organização. Palinggi e Mawardi (2020) reconhecem a satisfação no trabalho como um fator decisivo para a motivação e do desempenho docente, especialmente em instituições de ensino vocacional. De forma semelhante, Martínez-Zarzuelo et al. (2022) apontam que o bem-estar e a satisfação dos professores estão associados ao clima escolar, à qualidade da comunicação, ao estilo de liderança e ao apoio organizacional.

Katsantonis (2019) ressalta que a satisfação dos docentes é essencial não apenas para sua saúde ocupacional, mas também para o desempenho acadêmico dos estudantes e a estabilidade das instituições. Nesse contexto, o estilo de liderança exercido pelos gestores escolares desempenha papel importante na promoção da satisfação docente, uma vez que a construção de um clima organizacional baseado em confiança, diálogo e reconhecimento favorece a motivação e o bem-estar dos professores (Silva et al., 2020).

Produções acadêmicas indicam que uma liderança autêntica favorece significativamente o aumento da satisfação no trabalho ao promover um ambiente ético, transparente e colaborativo (Gardner et al., 2021; Walumbwa et al., 2008). Esses fatores, aliados ao reconhecimento institucional, ao apoio da liderança, à qualidade das relações interpessoais e à autonomia docente, figuram entre os principais preditores de satisfação

entre professores (Qadach et al., 2019).

Cortés-Denia et al. (2023) reforçam que líderes autênticos favorecem a autonomia e o reconhecimento dos profissionais, aumentando sua satisfação. Professores que percebem seus líderes como autênticos relatam maior coerência entre seus princípios individuais e os propósitos institucionais, o que contribui para uma experiência mais gratificante em sua prática pedagógica (Liu & Wong, 2023).

No campo da educação, Alkadash (2020) enfatiza que a liderança autêntica fortalece o clima escolar positivo, o que é essencial para o bem-estar dos professores e sua satisfação profissional. De acordo com os estudos apresentados, propõe-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1: A liderança autêntica tem efeito positivo sobre a satisfação no trabalho dos professores da educação básica.

2.3 SENTIDO DE CHAMADO

O sentido de chamado é compreendido como uma percepção de propósito, significado e direção associada ao trabalho, sendo caracterizado pelo alinhamento entre as atividades profissionais e os valores pessoais (Liu & Wong, 2023). Essa concepção está associada à motivação intrínseca e ao comprometimento emocional com a ocupação exercida (Jun et al., 2023), indo além de recompensas externas ou obrigações contratuais.

Duffy et al. (2018) destacam que a autonomia no desempenho das tarefas e a clareza quanto à missão profissional reforçam a vivência do chamado, que se manifesta

na valorização e na identificação com a própria atuação. De forma complementar, Walumbwa et al. (2008) apontam que líderes autênticos favorecem esse sentimento ao promoverem ambientes pautados em valores, propósito e bem-estar no exercício profissional.

No campo educacional, o sentido de chamado é frequentemente associado ao envolvimento e à dedicação dos professores, sendo relacionado à escolha da carreira como forma de contribuição social (Collie, 2023; Qadach et al., 2019). Nunes e Felix (2019) referem-se ao chamado ocupacional como uma orientação profissional sustentada por motivação pessoal e identificação com a atividade, fatores que tendem a promover maior persistência frente aos desafios da profissão.

No ensino superior, Alkadash (2020) aborda o sentido de chamado de forma implícita, associando-o à motivação intrínseca, ao propósito pessoal e à identificação com a docência. Já na educação básica, esse constructo pode ser observado na percepção de utilidade social da profissão, no impacto gerado sobre os estudantes e na valorização da prática pedagógica como instrumento de transformação (Jun et al., 2023).

No ensino superior, Alkadash (2020) aborda o sentido de chamado de forma implícita, associando-o à motivação intrínseca, ao propósito pessoal e à identificação com a docência. Já na educação básica, esse constructo pode ser observado na percepção de utilidade social da profissão, no impacto gerado sobre os estudantes e na valorização da prática pedagógica como instrumento de transformação (Jun et al., 2023).

Conforme destacado por Jun et al. (2023), líderes cujas práticas são alinhadas aos seus valores tendem a fortalecer o alinhamento entre os propósitos individuais e os objetivos institucionais, o que contribui para que os professores percebam sua atividade

como significativa. No ambiente escolar, líderes autênticos contribuem para o fortalecimento desse chamado ao promoverem reconhecimento, segurança psicológica e conexão com o propósito educacional (Hees & Pimentel, 2021; Xu & Pang, 2024).

Esses elementos reforçam o vínculo dos professores com sua atividade docente e ampliam o significado atribuído à prática pedagógica, criando condições para maior engajamento e permanência na profissão. Considerando essas evidências, propõe-se a segunda hipótese:

H2: A liderança autêntica tem efeito positivo sobre o sentido de chamado dos professores da educação básica.

2.4 INTENÇÃO DE SAIR

A intenção de sair diz respeito à predisposição do profissional em deixar a organização na qual atua, seja para buscar novas oportunidades ou para abandonar definitivamente sua função (Jun et al., 2023). Trata-se de um indicador comportamental relevante, pois antecipa movimentos de desligamento que afetam diretamente a continuidade e o desempenho das equipes (Liu & Wong, 2023).

No ambiente organizacional, essa intenção pode ser influenciada por fatores como insatisfação no trabalho, falta de reconhecimento, desalinhamento de valores e ausência de oportunidades de desenvolvimento (Bhupinder et al., 2023; Li et al., 2020). A ocorrência desse fenômeno compromete a continuidade institucional e contribui para o aumento da rotatividade, afetando a estabilidade e o desempenho das organizações (Alkadash, 2020).

Sousa-Poza e Henneberger (2004) e Wang et al. (2012) compreendem a intenção de sair como o desejo declarado do trabalhador de trocar de emprego em determinado período, geralmente motivado por fatores profissionais que geram ruptura na relação entre indivíduo e organização, como salários insatisfatórios ou ausência de valorização.

No setor educacional, esse fenômeno tem implicações significativas, sobretudo nas redes públicas, uma vez que a alta rotatividade docente compromete a qualidade da educação, a formação de vínculos com os alunos e o planejamento pedagógico de longo prazo (Cabral et al., 2015; Shang et al., 2022). Diante desse cenário, fatores intrínsecos e relacionais, como a satisfação no trabalho e o sentido de chamado, têm sido associados à decisão de permanência na carreira docente (Liu & Wong, 2023; Qadach et al., 2019).

A satisfação no trabalho está associada a um conjunto de percepções positivas sobre as condições laborais, incluindo reconhecimento, apoio institucional, relações interpessoais e autonomia no desempenho das funções (Avolio et al., 2004; Qadach et al., 2019). Segundo Avolio et al. (2004) e Gardner et al. (2021), professores satisfeitos tendem a demonstrar maior engajamento e menor propensão à rotatividade, o que reforça a importância desse constructo para a gestão escolar. Esses estudos conduzem à formulação da terceira hipótese:

H3: A satisfação no trabalho reduz a intenção de sair dos professores da educação básica.

Entre os profissionais da educação, o sentido de chamado está associado à escolha vocacional pela docência, à valorização da prática pedagógica como missão social e à conexão entre valores pessoais e propósito profissional (Collie, 2023; Xu & Pang, 2024). Estudos indicam que professores com forte senso de chamado demonstram

maior comprometimento, engajamento e resiliência, o que contribui para sua permanência na carreira e reduz a predisposição à intenção de saída (Kim & Kim, 2020; Li & Wang, 2021; Liu & Wong, 2023). Duffy et al. (2012) reforçam que profissionais que vivenciam seu chamado tendem a sentir-se mais realizados e conectados ao trabalho, o que favorece sua continuidade na organização.

Para Collie (2023), Duffy et al. (2018) e Xu e Pang (2024), o sentido de chamado atua como um importante fator de proteção emocional e motivacional, especialmente diante dos desafios institucionais enfrentados na educação básica pública, como sobrecarga, baixa valorização e instabilidade emocional. Esse sentimento de propósito contribui para a permanência dos docentes na profissão, mesmo em cenários adversos (Bott et al., 2017; Shang et al., 2022). A partir dessas considerações, propõe-se a quarta hipótese:

H4: O sentido de chamado reduz a intenção de sair dos professores da educação básica.

Além dos efeitos diretos da satisfação e do chamado, estudos indicam que a liderança autêntica também influencia a intenção de sair de forma indireta ao fortalecer fatores motivacionais como a satisfação no trabalho e o sentido de chamado (Duffy et al., 2012; Gardner et al., 2021; Liu & Wong, 2023; Walumbwa et al., 2008; Xu & Pang, 2024). Ao promover ambientes pautados em transparência, apoio e alinhamento de valores, a liderança autêntica tende a fortalecer tanto a satisfação no trabalho (Gardner et al., 2021; Qadach et al., 2019) quanto o sentido de chamado (Liu & Wong, 2023; Xu & Pang, 2024), contribuindo para a permanência dos profissionais na educação.

Tais fatores, ao promoverem o alinhamento de valores, o propósito organizacional

e o bem-estar, atuam como mediadores na relação entre a liderança e a decisão de permanência dos professores. Dessa forma, propõem-se a quinta e a sexta hipóteses:

H5: A liderança autêntica mediada pela satisfação no trabalho reduz a intenção de sair dos professores da educação básica.

H6: A liderança autêntica mediada pelo sentido de chamado reduz a intenção de sair dos professores da educação básica.

A literatura também aponta que a liderança autêntica pode exercer efeito direto sobre a intenção de saída. Ao se basear na transparência, na coerência e no apoio genuíno às equipes, a liderança tende a gerar confiança e engajamento, reduzindo a propensão ao desligamento (Gardner et al., 2021; Walumbwa et al., 2008). Ambientes liderados com autenticidade favorecem a estabilidade profissional e são percebidos como mais justos, humanos e alinhados com os valores dos profissionais (Alkadash, 2020; Jun et al., 2023).

No campo educacional, esse efeito direto da liderança autêntica tem se mostrado relevante para a permanência de professores, especialmente em contextos de alta demanda emocional e instabilidade institucional (Liu & Wong, 2023; Shang et al., 2022). Assim, propõe-se a sétima e última hipótese:

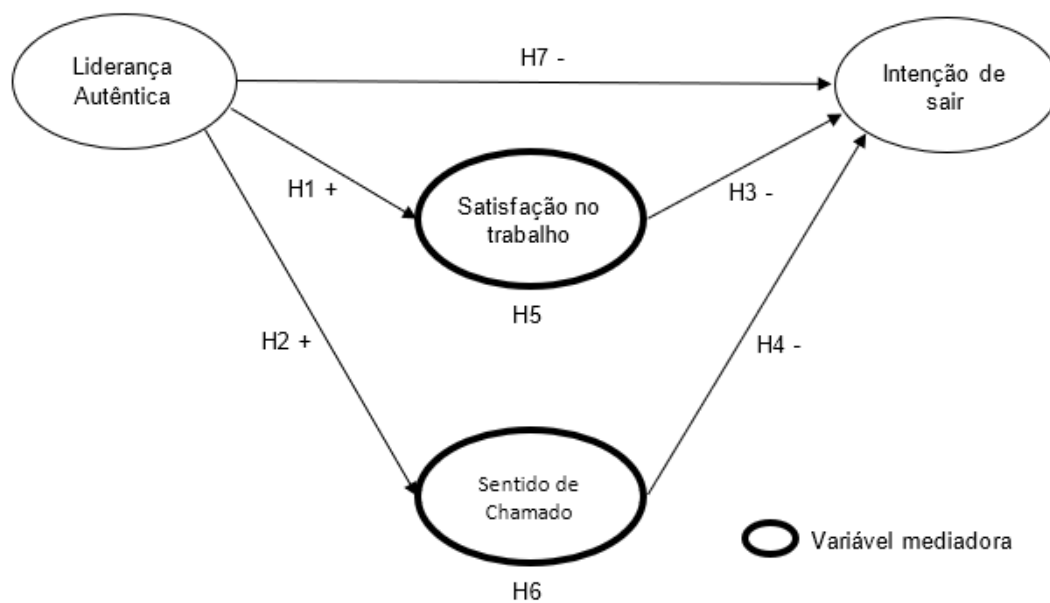
H7: A liderança autêntica reduz a intenção de sair dos professores da educação básica.

Compreender esses fatores e suas interações é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção docente. Em um cenário de alta rotatividade, especialmente nas redes públicas, fortalecer a liderança escolar e promover bem-estar e

significado no trabalho emergem como prioridades para a manutenção de uma equipe engajada, estável e comprometida com a missão educacional (Richter et al., 2022).

Com base na literatura apresentada, a Figura 1 apresenta o modelo teórico delineado para o teste das hipóteses elaboradas utilizando os constructos: liderança autêntica, satisfação no trabalho, sentido de chamado e intenção de sair.

Figura 1 - Modelo estrutural das hipóteses



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo teve como finalidade analisar se a liderança autêntica se relaciona com a satisfação no trabalho, o sentido de chamado e a intenção de saída dos professores da educação básica. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de abordagem quantitativa e descritiva, a fim de aferir as sete hipóteses formuladas (Hair et al., 2005). O campo de estudo abrange escolas públicas do Estado do Espírito Santo.

A amostra foi composta por professores selecionados por meio da técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade (Hair et al., 2009). Os sujeitos da pesquisa correspondem a 163.319 professores da rede pública de educação básica do Estado do Espírito Santo, conforme dados do Censo Escolar de 2023, disponíveis no painel de controle do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo. Os professores foram convidados a participar voluntariamente por meio de um questionário eletrônico, disponibilizado em grupos de comunicação específicos da área.

Os dados foram obtidos por meio de um questionário digital, de estrutura fechada, elaborado no *Google Forms* e composto por perguntas previamente validadas (Soares et al., 2019). Um pré-teste foi conduzido com dez professores, com a finalidade de avaliar a clareza, a compreensão dos itens e eventuais dificuldades de resposta (Hair et al., 2009). O pré-teste não indicou necessidade de ajustes, confirmando a validade aparente do instrumento para aplicação. O questionário foi disponibilizado via link no *WhatsApp*, entre os dias 13 de setembro e 19 de novembro de 2024, resultando em 212 respostas válidas.

A estimativa do tamanho amostral foi realizada com base em cálculo de poder

estatístico, por meio do software G*Power, considerando o parâmetro de 119 respondentes, conforme orientações de Faul et al. (2009). Para chegar a esse tamanho de amostra foram considerados um efeito médio ($f^2 = 0,15$), significância de 5% ($\alpha = 0,05$) e poder estatístico de 95% ($1-\beta = 0,95$), considerando três variáveis preditoras no modelo.

O instrumento foi composto pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), seguido de oito perguntas iniciais de caracterização dos participantes. A primeira pergunta, de controle, determinava a continuidade do respondente: “Você é professor(a) em efetivo exercício em escola da rede pública de educação básica?”. Os participantes que não atenderam a esse critério foram automaticamente excluídos.

Em seguida, foram apresentadas as escalas relativas aos constructos da pesquisa, totalizando 32 indicadores. A liderança autêntica foi mensurada com a escala de 16 itens desenvolvida por Walumbwa et al. (2008), com respostas em escala Likert de cinco pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (5) “concordo totalmente”. Para medir o constructo satisfação no trabalho, foi utilizada a escala de seis itens proposta por Price e Mueller (1983), conforme afirmativas contidas no Apêndice A, dentre elas: “Eu realmente me sinto alegre no meu trabalho”, mensurada em escala Likert de cinco pontos.

O sentido de chamado foi mensurado com a escala de seis itens proposta por Duffy et al. (2012), como na afirmativa “Estou vivendo o meu chamado atualmente no meu trabalho”, com respostas em escala Likert de sete pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “concordo totalmente”. A intenção de sair foi avaliada com a escala de quatro itens proposta por Jung et al. (2021), também mensurada em escala Likert de sete pontos.

A Tabela 1 descreve a caracterização da amostra final, composta por 212

professores da rede pública de educação básica do Estado do Espírito Santo. Em relação ao exercício profissional, 82,2% dos participantes estavam em efetivo exercício em escolas públicas, atendendo ao critério de inclusão da pesquisa. Quanto ao gênero, 85,4% dos respondentes se identificaram como do sexo feminino; em termos de faixa etária, o maior percentual identificado foi o de 60,8% entre professores de 41 e 55 anos. No que se refere ao nível de escolaridade, 73,1% possuem especialização e, quanto ao vínculo empregatício, 68,9% eram servidores efetivos e 1% indicou outros vínculos.

Tabela 1 - Caracterização dos participantes da pesquisa

Dados demográficos		n	%
Você é professor(a) em efetivo exercício em escola da rede pública de Educação Básica do ES	Sim	212	82,2
	Não	46	17,8
Qual é o seu gênero?	Feminino	181	85,4
	Masculino	31	14,6
	Prefiro não dizer	0	0
Qual a sua faixa etária?	18 a 25 anos	1	0,5
	26 a 40 anos	48	22,6
	41 a 55 anos	129	60,8
	Acima de 56 anos	34	16
Qual a sua escolaridade?	Graduação	11	5,2
	Especialização	155	73,1
	Mestrado	40	18,9
	Doutorado	4	1,9
	Pós-doutorado	2	0,9
Qual seu vínculo empregatício com a Rede Pública de Ensino?	Efetivo	146	68,9
	Contrato por tempo determinado	64	30,2
	Outro	2	1
Qual das faixas de remuneração abaixo melhor descreve sua renda mensal total como professor? (salário-mínimo de R\$ 1.412,00)	Até 2 salários-mínimos	8	3,8
	Entre 2 e 4 salários-mínimos	118	55,7
	Entre 5 e 7 salários-mínimos	71	33,5
	Entre 8 e 10 salários-mínimos	15	7,1
	Acima de 10 salários-mínimos	0	0
Há quantos anos você atua na Rede Pública de Educação Básica?	Menos de 5 anos	39	18,4
	De 5 a 10 anos	24	11,3
	De 11 a 20 anos	75	35,4

	De 21 a 30 anos	57	26,9
	Acima de 30 anos	17	8
Há quanto tempo está atuando na mesma escola?	Menos de 1 ano	43	20,3
	De 1 a 3 anos	61	28,8
	De 4 a 6 anos	27	12,7
	De 7 a 10 anos	31	14,6
	Acima de 10 anos	50	23,6

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os dados foram analisados com base na Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizando o software *SmartPLS*, versão 4.1 (Bido & Silva, 2019). A validação do modelo ocorreu em duas etapas: a primeira consistiu na análise do modelo de mensuração; a segunda, na avaliação do modelo estrutural (Hair et al., 2019).

Na etapa de mensuração, empregou-se a Análise de Componentes Confirmatória (ACC), considerando as cargas fatoriais, a Variância Média Extraída (AVE), o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta (ρ_a e ρ_c) para aferição da validade convergente dos constructos. A validade discriminante foi verificada pelo critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

A avaliação da capacidade preditiva do modelo foi conduzida com o uso do procedimento *Cross-Validated Predictive Ability Test* (CVPAT), conforme parâmetros estabelecidos por Sharma et al. (2023). Para a análise estrutural, foram utilizados os indicadores estatísticos R^2 , Q^2 , f^2 , VIF e p-valores, conforme recomendações de Bido e Silva (2019) e Hair et al. (2019).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

A Tabela 2 apresenta os resultados das cargas externas analisadas no estudo. Foram retirados da amostra os indicadores com valores abaixo de 0,708 (Hair et al., 2019) — especificamente LIDAU1, LIDAU5, LIDAU7, LIDAU8, LIDAU10 (relacionados à Liderança Autêntica) e SAT3 (relacionado à Satisfação no Trabalho). Os demais indicadores apresentaram cargas superiores a esse limite.

Tabela 2 - Carga externa

Variáveis e constructos		Cargas externas
Sentido de Chamado	CHA1	0,846
	CHA2	0,925
	CHA3	0,907
	CHA4	0,912
	CHA5	0,922
	CHA6	0,882
Intenção de Sair	INT1	0,837
	INT2	0,860
	INT3	0,889
	INT4	0,880
Liderança Autêntica	LIDAU1	0,618
	LIDAU2	0,744
	LIDAU3	0,814
	LIDAU4	0,807
	LIDAU5	0,695
	LIDAU6	0,766
	LIDAU7	0,517
	LIDAU8	0,224
	LIDAU9	0,763
	LIDAU10	0,674
	LIDAU11	0,840
	LIDAU12	0,857
	LIDAU13	0,861
	LIDAU14	0,819
	LIDAU15	0,838
	LIDAU16	0,816

Satisfação no Trabalho	SAT1	0,859
	SAT2	0,726
	SAT3	0,688
	SAT4	0,737
	SAT5	0,883
	SAT6	0,861

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Legenda: CHA: Sentido de Chamado; INT: Intenção de Sair; LIDAU: Liderança Autêntica; SAT: Satisfação no Trabalho.

Conforme demonstrado na Tabela 3, os coeficientes de Alfa de Cronbach, bem como os índices de Confiabilidade Composta (ρ -a e ρ -c), confirmam a manutenção da consistência interna do modelo e indicam que alguns coeficientes relacionados à consistência interna ficaram abaixo do limite de 0,70. Por outro lado, a validade convergente se mostra adequada, já que os valores de AVE (Variância Média Extraída) superaram o patamar de 0,50, conforme orientações de Bido e Silva (2019).

Ainda, para aprofundar essa análise, a tabela traz os intervalos de confiança correspondentes e revela que as correlações entre os constructos seguem o critério de *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), com valores inferiores a 0,90, em conformidade com os parâmetros estabelecidos por Ringle et al. (2023) e Sarstedt et al. (2022).

Tabela 3 - Consistência interna, validade convergente e discriminante

	α	CR (ρ -a)	CR (ρ -c)	AVE	HTMT			
					CHA	INT	LIDAU	SAT
CHA	0,953	0,953	0,962	0,809				
INT	0,890	0,895	0,924	0,752	0,604			
LIDAU	0,942	0,955	0,950	0,556	0,587	0,508		
SAT	0,883	0,897	0,911	0,634	0,872	0,659	0,605	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.2 MODELO ESTRUTURAL

A tabela 4 apresenta o teste de hipóteses.

Tabela 4 - Teste de hipóteses

	Hipóteses	f ²	β	Desvio padrão	t-valor	p-valor	VIF	R ² Ajustado
LIDAU -> SAT	H1	0,031	0,168	0,051	3,282	0,001	1,540	0,691
LIDAU -> CHA	H2	0,451	0,555	0,056	9,869	0,000	1	
SAT -> INT	H3	0,068	-0,354	0,104	3,401	0,001	1,551	
CHA -> INT	H4	0,196	-0,178	0,098	1,811	0,070	1,451	0,311
LIDAU -> SAT -> INT	H5		-0,059	0,027	2,215	0,027		
LIDAU -> CHA -> INT	H6		-0,098	0,056	1,756	0,079		
LIDAU -> INT	H7	0,061	-0,169	0,083	2,047	0,041	1,451	0,355
ESCO -> LIDAU			-0,166	0,070	2,355	0,019		
GEN -> INT			-0,329	0,139	2,362	0,018		
REM -> LIDAU			0,155	0,072	2,142	0,032		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Legenda: f²: Efeito de Cohen; β: Coeficiente estrutural; VIF: Fator de Inflação da Variância; R² Ajustado: Coeficiente de determinação do modelo proposto; ESCO: Escolaridade; GEN: Gênero; REM: Remuneração.

Os resultados demonstram que a hipótese H1, que propôs que a liderança autêntica teria efeito positivo sobre a satisfação no trabalho dos professores, foi suportada. O fato é confirmado pelo coeficiente de caminho entre os dois constructos, que foi significativo ($\beta = 0,168$; p-valor = 0,001). A hipótese H2, referente ao efeito positivo da liderança autêntica sobre o sentido de chamado, também foi suportada, apresentando coeficiente expressivo ($\beta = 0,555$; p-valor = 0,000). Esse resultado evidencia que a liderança exercida com autenticidade contribui para que os professores percebam maior propósito e significado em sua atuação profissional.

A hipótese H3, que previa que a satisfação no trabalho reduziria a intenção de

saída dos professores, também foi suportada ($\beta = -0,354$; p-valor = 0,001). Isso reforça que professores satisfeitos com suas condições de trabalho tendem a demonstrar menor intenção de se desligar da profissão ou da instituição. A hipótese H4, que propôs que o sentido de chamado reduziria a intenção de saída, apresentou um coeficiente negativo ($\beta = -0,178$), mas com p-valor = 0,070, que não atende ao critério de significância estatística adotado.

A hipótese H5 tratou da satisfação no trabalho mediando parcialmente a liderança autêntica e a intenção de saída dos professores, sendo assim, suportada ($\beta = -0,059$; p-valor = 0,027). Já a H6 tratou do efeito da liderança autêntica sobre a intenção de saída por meio da mediação do sentido de chamado. O caminho mediado pelo sentido de chamado não foi significativo ($\beta = -0,098$; p-valor = 0,079), o que culminou na hipótese não suportada. Por fim, a hipótese H7, que propôs um efeito direto da liderança autêntica na redução da intenção de saída, foi suportada. O caminho direto apresentou coeficiente negativo e significativo ($\beta = -0,169$; p-valor = 0,041), demonstrando que a liderança autêntica reduz a intenção de desligamento mesmo na ausência de variáveis mediadoras.

Em síntese, das sete hipóteses propostas no modelo teórico, cinco foram confirmadas. As hipóteses H4 e H6 não atingiram o critério de significância estatística, embora tenham apresentado tendência negativa.

A fim de verificar a capacidade preditiva do modelo, aplicou-se o Teste de Validação Cruzada para Avaliação Preditiva (CVPAT). Os resultados, dispostos na Tabela 5, revelam que as médias dos indicadores (IA) e (LM) apresentaram significância estatística ($p < 0,05$), conforme os critérios propostos por Sharma et al. (2022). Esse

resultado confirma que os constructos analisados possuem validade preditiva, reforçando a robustez do modelo sob a ótica preditiva.

Tabela 5 - Poder de predição do modelo

Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada (CVPAT)						
Média dos indicadores (IA)				Média dos indicadores (LM)		
	Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor
CHA	-0,416	3,636	0,000	-0,163	3,184	0,002
INT	-0,433	2,996	0,003	-0,208	2,892	0,004
SAT	-0,239	3,794	0,000	-0,157	4,345	0,000
Todos	-0,354	4,139	0,000	-0,172	4,811	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados nesta pesquisa convergem com a literatura existente ao evidenciarem o impacto positivo da liderança autêntica na satisfação no trabalho e no sentido de chamado dos professores da educação básica. Esses achados reforçam a literatura que destaca a liderança autêntica como um fator relevante para o bem-estar, o comprometimento e a permanência dos profissionais da educação pública (Liu & Wong, 2023; Qadach et al., 2019; Xu & Pang, 2024), sustentando-se também em fundamentos teóricos consolidados em contextos organizacionais mais amplos (Gardner et al., 2021; Walumbwa et al., 2008).

A hipótese H1, que propôs um efeito positivo da liderança autêntica sobre a satisfação no trabalho, foi sustentada, demonstrando que a liderança autêntica contribui significativamente para a satisfação no trabalho dos professores. Professores que percebem seus líderes como éticos, transparentes e coerentes com seus valores demonstram maior envolvimento e valorização de sua prática profissional (Alkadash, 2020; Liu & Wong, 2023). Esse resultado reforça a importância de um ambiente de trabalho em que o reconhecimento e o apoio da liderança se traduzem em experiências profissionais mais satisfatórias, como também evidenciado por Martínez-Zarzuelo et al. (2022) e Qadach et al. (2019).

A hipótese H2 também foi suportada, indicando que a liderança autêntica impacta positivamente o sentido de chamado dos professores. Esse resultado está em consonância com estudos que sugerem que líderes autênticos promovem o alinhamento entre valores individuais e organizacionais, fortalecendo o senso de propósito dos

colaboradores (Collie, 2023; Jun et al., 2023). De acordo com Liu & Wong (2023), o fortalecimento do chamado ocorre quando há suporte organizacional e reconhecimento da missão dos professores dentro da escola. Dessa forma, a liderança autêntica contribui para que os docentes se sintam valorizados e conectados à sua vocação profissional.

A hipótese H3, que previa que a satisfação no trabalho reduziria a intenção de saída dos professores, também foi suportada. O resultado evidencia que professores mais satisfeitos com seu trabalho manifestam menor intenção de saída. Esse achado dialoga com a literatura, que associa a satisfação ao comprometimento organizacional e à redução da rotatividade (Qadach et al., 2019; Shang et al., 2022). No setor público, a satisfação torna-se ainda mais relevante, uma vez que atua como fator protetivo diante das limitações institucionais frequentemente enfrentadas nas redes públicas de ensino.

A hipótese H4, que previa que o sentido de chamado reduziria a intenção de saída, não foi suportada estatisticamente, embora tenha apresentado tendência negativa. Esse resultado contraria parcialmente autores como Collie (2023), Duffy et al. (2012) e Liu & Wong (2023), que argumentam que professores com forte senso de propósito tendem a permanecer na profissão mesmo diante de adversidades. Por outro lado, estudos como os de Alkadash (2020) e Shang et al. (2022) sugerem que, em contextos de instabilidade institucional, o chamado pode não ser suficiente para conter a intenção de saída, especialmente se não estiver associado a suporte organizacional e boas condições de trabalho.

A hipótese H5 foi sustentada, apontando que a liderança autêntica reduz a intenção de saída dos professores por meio do aumento da satisfação no trabalho. Esse achado está em consonância com os estudos de Martínez-Zarzuelo et al. (2022) e

Qadach et al. (2019), que identificam a satisfação como um fator determinante para a retenção docente, especialmente quando vinculada a estilos de liderança pautados na confiança, no reconhecimento e na valorização profissional. No contexto da educação básica, líderes autênticos favorecem a construção de ambientes escolares mais colaborativos e alinhados aos valores dos professores, o que contribui para o fortalecimento da satisfação no trabalho e, por consequência, para a diminuição da predisposição à rotatividade (Alkadash, 2020; Liu & Wong, 2023).

Por outro lado, a hipótese H6, que investigou o papel mediador do sentido de chamado na relação entre liderança autêntica e intenção de saída, não foi estatisticamente suportada. Embora a liderança autêntica tenha exercido efeito positivo sobre o chamado, esse construto, isoladamente, não mediou de forma significativa a redução da intenção de saída. Esse resultado diverge parcialmente de estudos como Collie (2023) e Jun et al. (2023) ao sugerirem que a percepção de professores sobre a sua atuação como um chamado apresentam maior resistência à intenção de desligamento. No entanto, conforme argumentam Shang et al. (2022), o propósito individual pode não ser suficiente para garantir a permanência docente quando não há condições institucionais adequadas e suporte da gestão escolar.

A hipótese H7 foi suportada, demonstrando que a liderança autêntica reduz diretamente a intenção de saída dos professores, mesmo sem a presença de variáveis mediadoras. O presente resultado está alinhado aos estudos de Alkadash (2020) e Xu & Pang (2024), que evidenciam a relevância da liderança autêntica na promoção de contextos escolares mais estáveis, éticos e motivadores. Nesses contextos, líderes autênticos favorecem o senso de pertencimento e segurança psicológica entre os

docentes, fatores que influenciam diretamente sua decisão de permanecer na instituição, mesmo diante de adversidades externas (Liu & Wong, 2023).

Outros achados da pesquisa também merecem destaque. A relação entre escolaridade e percepção da liderança autêntica foi significativa, porém com efeito negativo, sugerindo que professores com maior formação acadêmica tendem a avaliar seus líderes de forma mais crítica. Isso pode refletir em expectativas mais elevadas quanto à transparência, à autonomia e ao suporte da liderança. Esse resultado está em consonância com Alkadash (2020), que aponta que professores mais experientes e qualificados desenvolvem um senso crítico mais apurado e, por isso, percebem discrepâncias com maior sensibilidade.

Em relação ao gênero, identificou-se uma associação significativa e negativa entre essa variável e a intenção de saída, indicando que experiências e percepções relacionadas à liderança autêntica podem variar entre homens e mulheres, sendo as mulheres a maioria, especialmente no contexto da educação básica. Estudos como o de Shang et al. (2022) sugerem que questões de gênero influenciam a forma como professores se sentem reconhecidos e apoiados no ambiente de trabalho, o que pode impactar diretamente suas decisões de permanência.

Por fim, a análise revelou que professores com maior remuneração tendem a perceber seus líderes como mais autênticos, o que indica uma possível associação entre valorização salarial e percepção positiva da gestão. Esse achado reforça a literatura que relaciona justiça organizacional e condições extrínsecas ao reconhecimento profissional, conforme discutido por Gardner et al. (2021) e Liu & Wong (2023). Nesse sentido, o reconhecimento material, como a remuneração, pode ser um fator que contribui para

fortalecer a percepção de autenticidade na liderança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi conduzido com a finalidade de verificar se a liderança autêntica exerce influência sobre a satisfação no trabalho, o sentido de chamado e a intenção de saída dos professores da educação básica. Para isso, foram formuladas e testadas sete hipóteses, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos fatores que impactam a permanência desses profissionais no ambiente educacional.

Os achados contribuem para a literatura ao evidenciar a relevância da liderança autêntica na promoção de um contexto profissional mais positivo e alinhado aos valores dos professores. Evidenciou-se que a satisfação no trabalho exerce influência significativa na redução da intenção de saída, enquanto o sentido de chamado, embora teoricamente relevante, não apresentou impacto direto sobre a permanência na profissão.

Ainda que o chamado não tenha reduzido diretamente a intenção de saída, sua presença continua relevante no ambiente escolar por estar associada ao engajamento, à identificação com a prática docente e ao significado atribuído ao trabalho educacional. Esses resultados sugerem que o chamado, por si só, pode não ser suficiente diante de contextos institucionais desafiadores, reforçando a necessidade de políticas que promovam também condições concretas de valorização profissional.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam a importância de investir na formação de gestores educacionais que adotem práticas de liderança autêntica, promovendo relações pautadas na confiança, na coerência de valores, na escuta ativa e na justiça organizacional. Essa abordagem tem potencial para elevar os níveis de

satisfação entre os docentes e reduzir a rotatividade, contribuindo para a estabilidade das equipes escolares e para a continuidade dos projetos pedagógicos.

Apesar das contribuições, a pesquisa apresenta algumas limitações. O estudo foi realizado apenas com professores da rede pública, não incluindo profissionais da rede privada ou de outras regiões do país. Além disso, a pesquisa foi conduzida com delineamento transversal, o que limita a observação de mudanças ao longo do tempo e não permite estabelecer relações de causalidade.

Como direcionamento para investigações futuras, sugere-se a ampliação da amostra para diferentes redes e contextos educacionais, bem como a adoção de abordagens longitudinais, que permitam acompanhar a evolução da intenção de saída ao longo da trajetória profissional dos docentes. A inclusão de novas variáveis mediadoras ou moderadoras, como suporte institucional, bem-estar docente e clima escolar, pode ampliar a compreensão sobre os motivos que influenciam a permanência na carreira e evidenciar a relevância estratégica da gestão escolar.

Esses resultados ganham ainda mais relevância diante do cenário nacional de escassez de profissionais da educação. A dificuldade em atrair e reter professores, especialmente na educação básica, compromete não apenas o funcionamento das escolas, mas também o direito à aprendizagem com qualidade e a transformação social do país. A educação básica é uma etapa estruturante da formação humana, essencial para a promoção de habilidades cognitivas, sociais e emocionais, fundamentais à cidadania, à justiça e à participação política consciente.

Nesse sentido, a valorização dos profissionais da educação deve ser compreendida como prioridade estratégica de uma nação comprometida com seu futuro

e esta pesquisa, ao evidenciar o papel da liderança autêntica como instrumento de permanência, reconhecimento e transformação nas escolas públicas brasileiras, indica caminhos viáveis para essa valorização.

REFERÊNCIAS

- Alkadash, T. M. (2020). Mediating role between authentic leadership, organizational commitment on talents turnover intention: in Palestine higher education. *The Test Engineering & Manager*, 84, 5320-5341. file:///C:/Users/marce/OneDrive/Ambiente%20de%20Trabalho/SSRN-id3751065.pdf.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bido, D. S., & da Silva, D. (2019). Importance of Hair's Books in Brazilian Business Research. *The great facilitator: Reflections on the contributions of Joseph F. Hair, Jr. to marketing and business research*, 167-173. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-06031-2>.
- Bhupinder, K., Raj, S., Jeet Singh, K., Bhatt, B., & Kumar, A. (2023). Navigating turnover tides: A decade-long meta-analysis of the impact of authentic leadership on employee turnover intentions (2011-2021). *Intellectual Resonance, DCAC Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(4), 132-142. <https://dcac.du.ac.in/assets/pdf/Journal/Vol-6/12.pdf>.
- Bott, E. M., Duffy, R. D., Borges, N. J., Braun, T. L., Jordan, K. P., & Marino, J. F. (2017). Called to medicine: Physicians' experiences of career calling. *The Career Development Quarterly*, 65(2), 113-130. <https://doi.org/10.1002/cdq.12086>.
- Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. (2021). Parecer CNE/CP nº: 4/2021 – Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC - Diretor Escolar). Secretaria de Educação Básica. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192.
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational

- leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional development in education*, 49(1), 4-15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>.
- Cabral, M. S. N., Sousa, M. T. C., & Nascimento, A. F. (2015). Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: Algumas apreciações. *Revista Signos*, 36(2), 139-149. <http://univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/800>.
- Cé, P. D. R., Seibert, R. M., & Callegaro, A. R. C. (2021). Liderança feminina e liderança autêntica: Um estudo bibliométrico/Female leadership and authentic leadership: a bibliometric study. *Brazilian Journal of Development*, 7(12), 117410-117429.
- Collie, R. J., Martin, A. J., & Martin, A. J. (2023). Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands. *British Journal of Educational Psychology*, 93(3), 712-726. <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>.
- Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12906>.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Bott, E. M. (2012). Calling and life satisfaction among undergraduate students: Investigating mediators and moderators. *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 469-479. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9274-6>.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., England, J. W., Douglass, R. P., & Gensmer, N. P. (2018). Examining the effects of contextual variables on living a calling over time. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 141-152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.04.003>.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32, 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Tradução de Adonai Schulp Sant'Anna. 6 ed. Porto Alegre: Bookman Editora.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hees, L. W. B., & Pimentel, M. R. (2021). Gestão escolar: Estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. *Brazilian Journal of Development*, 7(5), 47810-47819. <https://doi.org/10.34117/bjdv.v7i5.29693>.
- Hora, G. P. R., Ribas Júnior, R., & Souza, M. A. D. (2018). Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: Uma revisão sistemática. *Trends in Psychology*, 26(2), 971-986. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-16Pt>.
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>.
- Katsantonis, I. G. (2019). Investigation of the impact of school climate and teachers' selfefficacy on job satisfaction: A cross-cultural approach. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 10(1), 119–133. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010011>.
- Kim, S. & Kim, J. (2020). *Exploring the relationship between teachers' sense of calling and work engagement in the educational context*. *Educational Research Quarterly*, 43(2), 18–35.
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2021). Authentic leadership and follower trust in the leader: The effect of precariousness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1904>.
- Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020 (2020). Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Presidência da República. Casa Civil. Brasília - DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm.
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y.-Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>.
- Li, Y. & Wang, C. (2021). Teacher calling and job satisfaction: The mediating role of work engagement in chinese teachers. *Journal of Educational Research*, 114(3), 456–

471.

- Liu, Z., & Wong, H. (2023). Linking authentic leadership and employee turnover intention: The influences of sense of calling and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 585-608. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-004>.
- Lück, H. (2011). *Liderança em gestão escolar*. 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes. (Série cadernos de Gestão; 4).
- Martínez-Zarzuelo, A., Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández-Díaz, M. J. (2022). Improvements in climate and satisfaction after implementing a quality management system in education. *Evaluation and Program Planning*, 94(102119), 102119. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102119>.
- Nunes, F. A. T., & Felix, B. (2019). Viver um chamado ocupacional por meio do empreendedorismo leva à satisfação no trabalho? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(4), 100. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.29004>.
- Palinggi, Y., & Mawardi. (2020). The effect of headmaster leadership style towards vocational high school teachers' work satisfaction, work motivation and performance in East Kalimantan, Indonesia. *RJOAS*, 6(12), 117-124. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-06.14>.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1983). Professional turnover: The case of nurses. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 3(2), 97-99. <https://doi.org/10.1002/chp.4760030220>.
- Qadach, M., Schechter, C., & Da'as, R. A. (2019). Instructional leadership and teachers' intent to leave: The mediating role of collective teacher efficacy and shared vision. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 617-634. <https://doi.org/10.1177/1741143219836683>.
- Richter, E., Lucksnat, C., Redding, C., & Richter, D. (2022). Retention intention and job satisfaction of alternatively certified teachers in their first year of teaching. *Teaching and Teacher Education*, 114, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103704>.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>.
- Salehi, N., Brunetto, Y., & Dick, T. (2023). The role of authentic leadership on healthcare Street-Level Bureaucrats' well-being during the pandemic. *Australian journal of public administration*, 82(2), 271-289. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12584>.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022).

- Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>.
- Shang, W., Zhang, G., & Wang, Y. (2022). Career calling and job satisfaction of ideological and political education teachers in China: The mediating role of occupational self-efficacy. *Sustainability*, 14(20), 1-9. <https://doi.org/10.3390/su142013066>.
- Sharma, P. N., Liengaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: Extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662-1677. (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>.
- Silva, É. F., Paulino, R. D., Silva, F. F. da., & Oliveira, C. B. A., de. (2020). A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: Estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. *Qualitas Revista Eletrônica*, 20(2), 89-114. <http://doi.org/10.18391/req.v20i2.3985>.
- Sittar, K., Alvi, G. F., & Akhtar, R. (2023). Leadership styles of school administrators and their impact on teachers' behaviors. *PJERE*, 11(2), 54-61. <http://111.68.103.26/journals/index.php/PJERE/article/viewFile/7696/3957>.
- Smith, E., & Gümüş, S. (2022). Socioeconomic achievement gaps and the role of school leadership: Addressing within- and between-school inequality in student achievement. *International Journal of Educational Research*, 112, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101951>.
- Soares, T. C., Soares, J. C., & Soares, S. V. (2019). Pesquisa quantitativa em turismo: os dados gerados são válidos e confiáveis? *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 9(1), 162-174. <https://doi.org/10.2436/20.8070.01.134>.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>.
- Tore, E., & Cetin, E. (2022). The mediating role of organizational culture in the effect of school managers' authentic leadership behaviors on teachers' organizational citizenship behavior. *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(2), 279-295. <https://doi.org/10.15345/iojes.2022.02.001>.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Wang, Y.-D., Yang, C., & Wang, K.-Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573.

<https://doi.org/10.1177/009102601204100310>.

- Wang, Z., & Xie, Y. (2019). Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 797-814. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0952>.
- Xu, Z., & Pang, N. S. K. (2024). Promoting teachers' organizational commitment: The effects of authentic leadership, Teachers' well-being and social-emotional competence. *Behavioral Sciences*, 14(10), 1-20. <https://doi.org/10.3390/bs14100862>.

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUCTOS

CONSTRUCTOS	INDICADORES	FONTE
Liderança Autêntica (LA)	1. Fala exatamente o que quer dizer.	Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008)
	2. Admite erros quando são cometidos.	
	3. Encoraja a todos falarem o que pensam.	
	4. Diz a pura verdade.	
	5. Mostra emoções em correspondência exata com os sentimentos.	
	6. Demonstra crenças que são coerentes com as ações.	
	7. Toma decisões com base nos seus valores centrais.	
	8. Pede a você que tome posições que estejam de acordo com seus valores centrais.	
	9. Toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética.	
	10. Solicita visões que desafiem suas mais profundas posições.	
	11. Analisa dados relevantes antes de chegar a uma decisão.	
	12. Escuta cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões.	
	13. Busca feedback para melhorar as interações com os outros.	
	14. Descreve com precisão como os outros veem suas capacidades.	
	15. Sabe quando é o momento de reavaliar sua posição em questões importantes.	
	16. Mostra que ele ou ela compreende como ações específicas afetam os outros.	
Satisfação no Trabalho (ST)	1. Eu realmente me sinto alegre no meu trabalho.	Price e Mueller (1983)
	2. Gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam dos seus.	
	3. Eu raramente fico entediado com o meu trabalho.	
	4. Eu não consideraria uma mudança de emprego.	
	5. Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho.	
Sentido de Chamado (SC)	6. Me sinto muito satisfeito com o meu trabalho.	Duffy, R. D., Allan, B. A., & Bott, E. M.
	1. Tenho oportunidades regulares de cumprir o meu chamado.	
	2. Atualmente, meu trabalho se alinha bastante com o meu chamado.	
	3. Estou consistentemente cumprindo o meu chamado.	
	4. Atualmente, estou envolvido(a) com atividades alinhadas com o meu chamado.	
	5. Estou vivendo o meu chamado atualmente	

	no meu trabalho.	(2012)
	6. Estou no trabalho para o qual me sinto chamado(a).	
Intenção de Sair (IS)	1. Às vezes me sinto forçado a deixar o meu emprego no atual local de trabalho.	Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021)
	2. Vou deixar meu emprego na atual organização em 1 ano ou menos.	
	3. Atualmente, estou pensando seriamente em deixar meu emprego para trabalhar em outro local.	
	4. Com certeza vou sair desta organização se as condições de trabalho se tornarem um pouco piores.	

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Pesquisa acadêmica: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AUTÊNTICA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO, SENTIDO DE CHAMADO E INTENÇÃO DE SAIR DOS PROFESSORES: um estudo em escolas públicas da Educação Básica.

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa acadêmica sobre a influência da liderança autêntica na satisfação no trabalho, sentido de chamado e intenção de sair dos professores: um estudo em escolas públicas da Educação Básica, que é parte do meu Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração – Linha de Pesquisa em Gestão Escolar, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino S/A, Vitória - ES.

A participação nesta pesquisa é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas para o participante. A sua participação é somente na etapa de coleta de dados por meio desse questionário, não havendo necessidade de se identificar. Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta.

As respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônima e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Sua colaboração é muito importante.

Muito obrigada por seu apoio!

Caso haja alguma dúvida, gentileza entrar em contato com:

Pesquisadora responsável:

Adryana Provetti Scardini – Mestranda em Ciências Contábeis e Administração - Linha de Pesquisa em Gestão Escolar.

E-mail: apscardini@gmail.com

Orientador:

Pedro Abdias Galvão – Mestre em Administração

E-mail: pedroabdiasgalvao@gmail.com

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Em função dos esclarecimentos acima, por gentileza, escolha uma opção:
Você aceita participar dessa pesquisa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

PERGUNTA DE CONTROLE

Você é professor(a) em efetivo exercício em escola da rede pública de Educação Básica do Espírito Santo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

DADOS DOS RESPONDENTES

As próximas sete questões são apenas para caracterização da amostra. Escolha a resposta que mais se encaixa em suas características.
Reforço que as respostas são confidenciais.

Qual é o seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

Qual a sua faixa etária?

- ☐ de 18 a 25 anos
 - ☐ de 26 a 40 anos
 - ☐ de 41 a 55 anos
 - ☐ Acima de 56 anos
- Qual a sua escolaridade?

- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

Qual seu vínculo empregatício com a Rede Pública de Ensino?

- ☐ Efetivo
- ☐ Contrato por tempo determinado
- ☐ Outro

Qual das faixas de remuneração abaixo melhor descreve sua renda mensal total como professor? (salário-mínimo de R\$ 1.412,00)

- ☐ Até 2 salários-mínimos
- ☐ Entre 2 e 4 salários-mínimos
- ☐ Entre 5 e 7 salários-mínimos

- () Entre 8 e 10 salários-mínimos
 () Acima de 10 salários-mínimos

Há quantos anos você atua na Rede Pública de Educação Básica?

- () Menos de 5 anos
 () Acima de 5 a 10 anos
 () Acima de 10 a 20 anos
 () Acima de 20 a 30 anos
 () Acima de 30 anos

Há quanto tempo está atuando na mesma escola?

- () Menos de 1 ano
 () Acima de 1 a 3 anos
 () Acima de 3 a 6 anos
 () Acima de 6 a 10 anos
 () Acima de 10 anos

Para as afirmações a seguir, escolha a alternativa que melhor expressa sua opinião:

SOBRE A LIDERANÇA AUTÊNTICA

1. Meu gestor fala exatamente o que quer dizer.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

2. Meu gestor admite erros quando são cometidos.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

3. Meu gestor encoraja todos a falar o que pensam.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

4. Meu gestor diz a pura verdade.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

5. Meu gestor demonstra emoções em correspondência exata com os sentimentos.

()	()	()	()	()
-----	-----	-----	-----	-----

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

6. Meu gestor demonstra crenças que são coerentes com as ações.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

7. Meu gestor toma decisões com base nos seus valores centrais.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

8. Meu gestor pede que eu tome posições que estejam de acordo com seus valores centrais.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

9. Meu gestor toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo/	Concordo	Concordo Totalmente

10. Meu gestor solicita visões que desafiem suas mais profundas posições.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

11. Meu gestor analisa dados relevantes antes de chegar a uma decisão.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

12. Meu gestor escuta cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

13. Meu gestor busca feedback para melhorar as interações com os outros.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

14. Meu gestor descreve com precisão como os outros veem suas capacidades.

()	()	()	()	()
-----	-----	-----	-----	-----

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

15. Meu gestor sabe quando é o momento de reavaliar sua posição em questões importantes.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

16. Meu gestor demonstra que compreende como ações específicas afetam os outros.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

17. Eu encontro alegria real no meu trabalho.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

18. Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam dos seus.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

19. Eu raramente fico entediado com o meu trabalho.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

20. Eu não levaria em consideração uma troca de emprego.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

21. Na maioria dos dias eu estou entusiasmado com o meu trabalho.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

22. Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho.

()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

SOBRE O SENTIDO DE CHAMADO

23. Tenho oportunidades regulares de cumprir o meu chamado.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

24. Atualmente, meu trabalho se alinha bastante com o meu chamado.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

25. Estou consistentemente cumprindo o meu chamado.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

26. Atualmente, estou envolvido(a) com atividades alinhadas com o meu chamado.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

27. Estou vivendo o meu chamado atualmente no meu trabalho.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

28. Estou no trabalho para o qual me sinto chamado(a).

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

SOBRE A INTENÇÃO DE SAIR

29. As vezes me sinto forçado a deixar o meu emprego no atual local de trabalho.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

30. Vou deixar meu emprego na atual organização em 1 ano ou menos.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

31. Atualmente, estou pensando seriamente em deixar meu emprego para trabalhar em outro local.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente

32. Com certeza vou sair desta organização se as condições de trabalho se tornarem um pouco piores.

()	()	()	()	()	()	()
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente