

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

RAQUEL ALMEIDA KEFFLER COUTO

**OS IMPACTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA INTENÇÃO
DE SAÍDA DE PROFESSORES: um estudo em escolas públicas
brasileiras**

VITÓRIA

2024

RAQUEL ALMEIDA KEFFLER COUTO

**OS IMPACTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA INTENÇÃO
DE SAÍDA DE PROFESSORES: um estudo em escolas públicas
brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em 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: Profa. Dra. Amanda Soares Zambelli Ferretti.

VITÓRIA

2024

RAQUEL ALMEIDA KEFFLER COUTO

**OS IMPACTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA INTENÇÃO
DE SAÍDA DE PROFESSORES: um estudo em escolas públicas
brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em 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 18 de junho de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra.: AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr.: DANILO MAGNOXS MARCHIORI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. ARTHUR FRANÇA SARCINELLI
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Primeiro a Deus, pelo seu amor, bondade e fidelidade, sustentando a minha fé diante dos obstáculos ao longo deste projeto.

A minha mãe Ester Marília, por sempre acreditar na educação, me incentivando a prosseguir nos estudos, pela parceria, amizade, conselhos, apoio e motivação na realização deste sonho.

Às minhas filhas, Júlia e Beatriz, que me acolheram nesse momento especial da minha vida, pelo apoio e compreensão dos momentos de ausência.

Aos colegas de turma pelo convívio, aprendizado, experiências compartilhadas e sugestões, em especial a Beatriz, Juliana, Priscila e Teló, parceiras de muitos trabalhos.

A todos os docentes que compartilharam seus conhecimentos, impactando significativamente no meu desenvolvimento pessoal. Em especial, aos professores Bruno Félix, Rozélia Laurett e Silvania Neris Nossa, por suas valiosas contribuições. Agradeço também à professora Amanda Soares Zambelli Ferretti, cuja orientação e mentoria foram fundamentais para a finalização deste projeto, enriquecendo-o com considerações valiosas, e dedicando longos períodos de orientação, trabalho, conselhos e conversas.

”A expressão mais inteligente, mais forte que existe para criar renovação, reinvenção, inovar a vida, inovar a capacidade e reforçar é a expressão: “NÃO SEI”. É a expressão que inaugura o novo”.

(Mário Sérgio Cortella)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da liderança transformacional dos gestores escolares na intenção de saída dos professores das escolas públicas brasileiras, mediado pelo clima organizacional e a satisfação no trabalho. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, com coleta de dados primários com corte transversal. A população-alvo foram 322 professores de escolas públicas brasileiras. Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais para verificar as relações entre os construtos propostos. Os resultados mostram que para professores efetivos, a liderança transformacional influencia positivamente a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na profissão a longo prazo. No entanto, para os professores temporários, que possuem contratos mais curtos, o impacto da liderança transformacional não foi confirmado. Este estudo traz contribuições teóricas ao examinar a relação entre liderança, clima organizacional, satisfação no trabalho e rotatividade de professores. Com novos *insights*, amplia o entendimento sobre como a liderança dos diretores escolares pode impactar o comportamento dos professores e a estabilidade da equipe. As implicações práticas deste estudo consideram a relevância do tema para o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação para diretores escolares, bem como a implementação de políticas e práticas de gestão que promovam uma cultura de liderança transformacional nas escolas.

Palavras chaves: Clima Organizacional; Gestores Escolares; Intenção de Saída; Liderança Transformacional; Satisfação.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the impacts of transformational leadership of school managers on teachers' intention to leave Brazilian public schools, mediated by organizational climate and job satisfaction. To this end, a quantitative, descriptive research was carried out, collecting primary cross-sectional data. The target population was 322 teachers from Brazilian public schools. The data was analyzed using Structural Equation Modeling to verify the relationships between the proposed constructs. The results show that for tenured teachers, transformational leadership positively influences job satisfaction and the intention to remain in the profession in the long term. However, for temporary teachers, who have shorter contracts, the impact of transformational leadership has not been confirmed. This study makes theoretical contributions by examining the relationship between leadership, organizational climate, job satisfaction and teacher turnover. With new insights, it expands the understanding of how school principals' leadership can impact teacher behavior and team stability. The practical implications of this study consider the relevance of the topic for the development of training and qualification programs for school principals, as well as the implementation of management policies and practices that promote a culture of transformational leadership in schools.

Keywords: Organizational Climate; School Managers; Exit Intent; Transformational Leadership; Satisfaction.

SUMÁRIO

Capítulo 1	8
1 INTRODUÇÃO	8
Capítulo 2	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	13
2.2 INTENÇÃO DE SAÍDA DE PROFESSORES	Erro! Indicador não definido.
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	22
2.5 MODELO TEÓRICO	25
Capítulo 3	27
3 METODOLOGIA	27
Capítulo 4	33
4 ANÁLISE DE DADOS	33
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	33
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES	37
4.3 TESTES ADICIONAIS	39
Capítulo 5	41
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
Capítulo 6	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS	56
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	58

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O sucesso ou fracasso de uma organização está intimamente ligada às práticas de liderança adotadas por seus líderes (Đuricová & Gurgová, 2022). Isso não é diferente quando se analisa as instituições escolares, pois conforme estudos de Ali et al. (2021), o diretor escolar é a pessoa mais importante dentro das instituições, uma vez que seu estilo de liderança impacta na melhoria da qualidade das escolas. Segundo Firmansyah et al. (2022), a liderança escolar, pautada na ótica da liderança transformacional, é caracterizada pela capacidade do diretor em envolver, influenciar e engajar os professores de tal forma que se submetam à sua liderança, garantindo um clima de confiança entre os funcionários e, a adesão desses às decisões sobre o trabalho pedagógico com os alunos.

Nos diferentes setores econômicos, inclusive nas escolas, a liderança se caracteriza por um processo de influência capaz de levar o alcance dos objetivos estabelecidos (Đuricová & Gurgová, 2022). Na busca por uma educação de qualidade, baseada na equidade e diminuição das desigualdades, é notório, nos últimos anos, inúmeras mudanças nos sistemas de ensino, principalmente no modelo de gestão adotado (Kemethofer et al., 2022). No passado, o diretor escolar era visto principalmente como um administrador. Entretanto, atualmente, as atribuições desse cargo têm aumentado significativamente, o que faz com que a implementação desta função enfrente desafios complexos. Além das responsabilidades administrativas, o diretor escolar

também deve supervisionar os projetos pedagógicos da instituição (Kemethofer et al., 2022).

A liderança transformacional não apenas influencia, mas também é influenciada pela visão e propósito da organização (Daniëls et al., 2019). Neste contexto, é crucial reconhecer que a liderança transformacional muitas vezes envolve uma abordagem participativa, na qual os líderes e os membros da equipe colaboram ativamente no processo de tomada de decisão (Siswanto & Yuliana 2022). Isso significa que a visão e o propósito da organização são moldados coletivamente, com contribuições de todas as partes interessadas (Thanh et al., 2022). Essa colaboração promove um senso de pertencimento e comprometimento com os objetivos e valores da organização, fortalecendo ainda mais a influência da liderança transformacional no clima e na cultura escolar (Magaña-Medina et al., 2021). O líder transformacional acredita que todos os envolvidos são capazes de contribuir com ideias e soluções para alcançar os objetivos e metas estabelecidos (Firmansyah et al., 2022).

Pesquisas sobre liderança transformacional, como as realizadas por Bass (1990) e Avolio et al. (1991), têm examinado este fenômeno ao considerar que líderes transformacionais são capazes de criar um ambiente positivo e inspirador nas escolas. Esse tipo de liderança motiva os funcionários a se engajarem mais em suas tarefas e a contribuírem para uma cultura escolar mais saudável e produtiva (Ko & Kang, 2019). Considerando a satisfação no trabalho e intenção de saída, estudos como os de Fareed et al. (2022), Richter et al. (2022) e Thomas et al. (2020) abordaram esta relação, dessa forma, satisfação no trabalho é um elemento crucial na retenção de talentos e no

desempenho eficaz dos profissionais, especialmente no contexto educacional (Qamar et al., 2019).

Por fim, Berkovich e Hassan (2023) destacam que professores comprometidos desenvolvem uma conexão com os alunos e os objetivos da escola e, por isso, tendem a diminuir a intenção de sair da escola no futuro. No entanto, Thomas et al., (2020) afirmam que nos países em desenvolvimento, a informação sobre a rotatividade dos professores é pobre e muitas vezes não confiável, sendo assim, necessário mais estudos.

Apesar dos estudos apresentados, algumas lacunas foram identificadas. Primeiramente, ainda não foram testadas as relações entre satisfação e intenção de saída de professores no contexto do ensino público de países em desenvolvimento, sendo necessário ampliar o escopo de pesquisas com este foco (Thomas et al., 2020). Uma segunda lacuna identificada diz respeito ao acesso limitado de estudos que examinam a correlação e os impactos entre a satisfação do professor e o estilo de liderança transformacional dos diretores escolares (Firmansyah et al., 2022). Por fim, são necessárias pesquisas para compreender a percepção de professores sobre as diferenças existentes entre abordagens tradicionais de liderança (autocrática e democrática) e transformacional (Magaña-Medina et al., 2021).

Embora existam evidências que apoiem a ligação entre liderança transformacional, satisfação no trabalho, clima organizacional e redução na intenção de saída de professores, os impactos específicos ainda podem não estar completamente claros. A complexidade das interações entre esses fatores e suas influências no comportamento dos professores pode variar de acordo com o contexto organizacional, cultural e individual. (Firmansyah et al., 2022).

Diante do exposto, apresenta-se como questão de investigação deste estudo: qual é o impacto da liderança transformacional na intenção de saída dos professores, mediado pelo clima organizacional e a satisfação no trabalho? Nesse sentido, o objetivo desse estudo é identificar se o estilo de liderança transformacional impacta positivamente na permanência dos professores nas escolas. Esta pesquisa pode fornecer *insights* valiosos sobre como as práticas de liderança podem afetar diretamente a retenção de talentos no corpo docente, bem como fatores como clima organizacional e satisfação no trabalho podem atuar como mediadores nesse processo. Entender essas dinâmicas, possibilita desenvolver estratégias mais eficazes para promover um ambiente escolar positivo e sustentável, beneficiando tanto os professores quanto os alunos.

Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo quantitativo descritivo com 322 professores de escolas públicas do Brasil, coletando dados primários em um período de tempo específico. Os dados foram analisados com Modelagem de Equações Estruturais para confirmar as relações nas construções propostas.

O presente estudo se justifica em razão da liderança transformacional desempenhar um papel significativo no contexto educacional (Wang, 2019). A liderança transformacional é reconhecida por sua capacidade de inspirar e motivar os membros da equipe a alcançarem objetivos comuns, promovendo mudanças positivas e estimulando o crescimento pessoal e profissional (Thanh et al., 2022). Além disso, Siswanto e Yuliana (2022) destacam a capacidade dos líderes transformacionais em envolver suas equipes de trabalho, o que não só leva a um desempenho excepcional, mas também a um bom relacionamento interpessoal e, por conseguinte, à satisfação e ao clima organizacional.

Em termos teóricos, este estudo contribui para compreender os impactos da liderança transformacional na intenção de saída de professores (Qamar et al., 2019). Ao investigar essas relações, este estudo pode fornecer *insights* para líderes escolares, formuladores de políticas educacionais e pesquisadores interessados em promover ambientes escolares mais saudáveis e produtivos (Wang 2019). Além disso, considerando a importância da educação para o desenvolvimento social e econômico de uma sociedade, entender os determinantes da intenção de saída dos professores e como a liderança transformacional pode mitigar esse fenômeno é fundamental para garantir a continuidade e a qualidade do ensino oferecido nas escolas públicas de ensino fundamental e médio no Brasil (Polizzi & Claro 2019).

Como contribuição prática, o estudo pode se tornar uma ferramenta para auxiliar os gestores no aprimoramento das práticas de liderança transformacional que pode ser mais favorável para a diminuição na intenção de saída dos professores, mediado pelo clima organizacional e a satisfação dos professores, bem como sugestões para os formuladores de políticas públicas (Firmansyah et al., 2022). Também pode contribuir para uma melhor gestão do espaço escolar e, conseqüentemente pode aumentar o desempenho do professor que impactará positivamente na qualidade de ensino ofertada (Murmaka et al., 2022).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A definição de liderança é discutida por muitos estudiosos na atualidade (Thanh et al., 2022). Embora não exista um consenso quanto à sua definição, Daniels et al. (2019) sugerem uma anuência compartilhada entre os estudiosos de que a liderança é um meio de intervenção que uma pessoa exerce sobre um grupo ou organização, de forma intencional para o desempenho das atividades e conquista dos alvos e metas estabelecidos. Alinhado à definição apresentada, Thanh et al. (2022) compreendem a liderança como um processo que afeta positivamente os subordinados para alcançar um objetivo comum, por meio da aceitação das tarefas e sucesso na implementação.

Os estudos de Alami et al. (2022) destacam a importância de compreender os diferentes estilos de liderança e sua eficácia em contextos organizacionais. A liderança autocrática e democrática são conceitos fundamentais na teoria da liderança, e sua eficácia pode variar dependendo do contexto e das características específicas da equipe e da situação (Veliu et al., 2017). A liderança transformacional, conforme destacado por Sharma e Sharma (2022), representa uma evolução dessas teorias, buscando não apenas orientar as atividades dos funcionários, mas também inspirá-los e capacitá-los a alcançar seu potencial máximo.

A liderança transformacional é uma teoria amplamente estudada na literatura de liderança nos dias atuais (Siswanto & Yuliana, 2022). Segundo Firmansyah et al. (2022) a liderança transformacional se caracteriza na capacidade do líder em tratar seus subordinados como indivíduos, considerar suas particularidades, necessidades e aspirações individuais. Nesse sentido, Thanh et al. (2022) definem que para o líder transformacional, o indivíduo é o elemento chave estratégico e apresenta maior disposição para assumir as responsabilidades nas tomadas de decisões. Essa postura corrobora para que seus subordinados se submetam à sua liderança e engajados com a organização.

Nos estudos de Wilson Heenan et al. (2023) fica evidenciado que, diante das inúmeras mudanças ocorridas nos sistemas educacionais, pode-se definir liderança transformacional como um conjunto de habilidades de suma importância para os atuais gestores educacionais. Uma característica encontrada nos líderes transformacionais é um maior engajamento relacional com seus liderados, apresentando uma abordagem centrada no indivíduo, assim aumenta o sentimento de pertencimento e um maior engajamento destes com os objetivos e metas da escola (Kılınç et al., 2023). Sánchez-Rosa et al. (2023) enfatizam que líderes educacionais que adotam o estilo de liderança transformacional são capazes de influenciar positivamente as atitudes e consequentemente os resultados do trabalho docente.

Segundo Kemethofer et al. (2022) os líderes escolares são capazes de inspirar sua equipe por meio de palavras e ações, os quais se sentem respeitados e motivados por seus superiores para assim, alcançar os objetivos estabelecidos. Assim, a liderança transformacional aumenta o comprometimento e o engajamento dos professores no

alcance das metas escolares (Sánchez-Rosa et al., 2023). As evidências mostram que diretores com estilo de liderança transformacional exercem influência positiva no comportamento dos professores em vários aspectos, dentre eles o engajamento (Kiliñç et al., 2023). Dessa forma, os diretores escolares impactam, ainda que indiretamente, o desempenho dos alunos por meio do impacto gerado nos professores (Kemethofer et al., 2022).

A liderança transformacional impacta na percepção dos professores principalmente sobre as condições escolares, compromisso individual, aprendizagem efetiva dos alunos e seus resultados (Allen et al., 2015). Nos estudos de Thomas et al. (2020) é enfatizado a capacidade do líder transformacional em apoiar e encorajar sua equipe, gerando assim um clima de satisfação e bem-estar no ambiente escolar. Além de tudo, os professores são estimulados a trocar ideias, a desenvolver uma comunicação aberta e direta e o sentimento de colaboração e pertencimento à escola. Wilson Heenan et al. (2023) reforçam que a liderança escolar transformacional é considerada essencial pois tem a capacidade de envolver e engajar todos os membros da instituição para o alcance de objetivos comuns aumentando assim os resultados positivos.

No ambiente escolar, os líderes transformacionais influenciam no desempenho dos professores, aumentando o engajamento com a organização e melhorando o clima escolar (Sánchez-Rosa et al., 2023). De acordo com Kareem et al. (2023) os líderes transformacionais são confiáveis e admirados pelos professores. Nesse sentido, Kiliñç et al. (2023) evidenciam em seus estudos que diretores com práticas de liderança transformacional são capazes de estimular o comprometimento do seu grupo na medida em que demonstram sensibilidade às necessidades dos professores. A capacidade do

líder transformacional em apoiar e incentivar os professores, produzem neles vínculos preciosos com a organização por meio da confiança e o respeito (Thomas et al., 2020).

Por fim, é possível dizer que gestores que adotam uma liderança transformacional são bem-sucedidos, pois são capazes de desenvolver competências em todos os incluídos no sistema de ensino e aprendizagem de forma que não fazem o trabalho rotineiramente, mas percebem como oportunidade para aprimorar habilidades, abandonando seus próprios interesses em prol dos objetivos e metas da organização.

2.2 INTENÇÃO DE SAÍDA DE PROFESSORES

Na atualidade, a rotatividade de professores se apresenta como um fenômeno complexo e de proporção mundial (Kamau et al., 2021). Em pesquisa recente Richter et al. (2022) destacam o alto índice de abandono de professores, ocasionando assim, uma escassez geral de professores. Yusuf e Widodo (2023), definem a rotatividade como inimiga de qualquer organização, pois é capaz de alterar e impactar a sua dinâmica. Os prejuízos com a rotatividade dos professores são significativos, tais como: baixo aprendizado dos estudantes, impacto negativo na equipe e perda de conhecimento institucional (Torpova et al., 2021). Diante disso, novo desafio se apresenta para os gestores escolares que é descobrir como atender melhor às necessidades dos professores para assim, aumentar a retenção desses profissionais nas escolas (Richter et al., 2022).

Segundo Torpova et al. (2021) a rotatividade pode ser classificada como “inter-relacionadas de migração” e desgaste de professores. A primeira consiste em quando os

professores se mudam para outras escolas, enquanto o desgaste está relacionado àqueles que abandonam a profissão. Em ambos os casos, os prejuízos são enormes para as escolas, principalmente nas alterações de composição na qualidade do professor (Torpova et al., 2021). Kamau et al. (2021) reforçam o impacto negativo da rotatividade, pois esta reduz o nível de comprometimento e a motivação dos professores que permanecem na instituição. A esse respeito, a intenção de rotatividade afeta a produtividade e estabilidade das organizações (Promchart & Potipiroon, 2020).

Os dados apresentados por Pereira e Oliveira (2016) destacam que os diretores escolares consideram a rotatividade docente como um dos principais problemas atuais encontrados em 32,6% das escolas públicas. Isso sugere que a rotatividade dos professores é percebida como uma questão significativa e desafiadora para uma parcela substancial das escolas públicas, com potenciais implicações para a continuidade e estabilidade do corpo docente, bem como para a qualidade do ensino oferecido (Polizzi & Claro 2019)

Essa constatação ressalta a importância de compreender e abordar os fatores que contribuem para a rotatividade docente, bem como desenvolver estratégias eficazes para lidar com esse problema (Kamau et al., 2021). Isso pode incluir a implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos que promovam o engajamento e a satisfação dos professores, bem como o fornecimento de apoio e desenvolvimento profissional adequado (Yusuf & Widodo 2023). Além disso, a criação de condições de trabalho favoráveis e um ambiente escolar positivo também pode ajudar a reduzir a rotatividade dos professores e promover a estabilidade do corpo docente nas escolas públicas (Frantz & Alves, 2021).

Qamar et al. (2019) afirmam que a liderança transformacional é significativa para diminuir a intenção de saída dos professores pois se o líder conseguir lidar com as situações de rotina de forma eficaz, seus liderados o seguirão aumentando a motivação e engajamento e, por último a retenção dos professores. Nesse sentido Kamau et al. (2021) postulam que o estilo de liderança adotado pelos gestores para promover comportamento positivo entre os funcionários pode aumentar a retenção destes. Promchart e Potipiroon (2020) defendem que líderes transformacionais são capazes de mitigar as intenções de rotatividade dos professores.

Os achados destacados pelos autores Kareem et al. (2023) evidenciam a importância da liderança transformacional na redução da intenção de saída dos professores, ao aumentar o comprometimento, habilidades e motivação interna dos mesmos. Isso está em linha com a descrição de Qamar et al. (2019), que argumentam que professores motivados têm maior propensão a desenvolver um bom trabalho.

Identificar os fatores que contribuem para a redução da intenção de rotatividade dos professores são cruciais não apenas para manter os professores na profissão, mas também para melhorar seu desempenho (Frantz & Alves, 2021). Como mencionado por Promchart e Potipiroon (2020), a rotatividade pode afetar negativamente o desempenho dos professores, enquanto a retenção pode promover uma maior estabilidade e qualidade no ensino.

A relação entre a retenção de professores e a qualidade da educação, conforme apontado por Qamar et al. (2019), destaca a importância de desenvolver estratégias eficazes para promover a permanência dos professores na profissão. Isso inclui não

apenas abordar questões de liderança e motivação, mas também considerar aspectos como ambiente de trabalho, apoio administrativo, oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecimento dos professores pelo seu trabalho.

Portanto, investir na compreensão e promoção da retenção dos professores pode ser fundamental para promover uma educação de qualidade e garantir o sucesso dos alunos.

Surge assim a primeira hipótese deste estudo.

Hipótese (H1) - A liderança transformacional impacta negativamente a intenção de saída de professores da rede de ensino pública brasileira.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

A literatura enfatiza a postura dos gestores escolares como fator importante na promoção de um clima escolar saudável (Magaña-Medina et al., 2021). O conceito de clima escolar está vinculado à pesquisa de clima organizacional, sendo definido pelas características do ambiente vivenciadas e afetadas pelos professores e alunos da escola (Wang, 2019). Mahabbati et al. (2022) definem clima escolar como a qualidade de vida experimentada por todos os agentes escolares: professores, alunos, pais, funcionários e comunidade e, que pode ser aumentada a partir de práticas de liderança positiva pautada em normas sociais, valores e atitudes positivas.

Segundo Wang (2019) o estilo de liderança transformacional pode aumentar o engajamento dos professores, isto é, ela é capaz de moldar o clima escolar, ajudando a

escola a desenvolver uma postura de cuidado, respeito e cooperação entre os funcionários. Ko e Kang (2019) enfatizam que liderar uma escola com o objetivo de garantir um clima organizacional agradável é uma tarefa e desafio para os atuais gestores educacionais, porque o clima escolar impacta diretamente na satisfação e desempenho dos professores e de forma indireta na aprendizagem dos alunos.

Conforme o estudo de Magaña-Medina et. al. (2021), o clima escolar pode ser caracterizado como a atmosfera criada a partir das interações sociais, sentimentos e atitudes experimentados pelos agentes escolares. Wang, (2019) acrescenta que moldar o clima da escola, ajudando a desenvolver uma estrutura de diálogo, respeito e cooperação é uma das atribuições dos líderes transformacionais, pois assim estarão estimulando a participação e o entusiasmo dos professores no desenvolvimento de suas tarefas em sala de aula.

Nos estudos de Allen et al. (2015), é postulado que o clima escolar é essencial para o aperfeiçoamento de técnicas de gestão eficazes, com cerne na melhoria do bem-estar geral da escola. Por outro lado, se o professor perceber que a gestão está preocupada em proporcionar um clima organizacional positivo, o comprometimento destes será maior com a organização (Ko & Kang, 2019). Magaña-Medina et al. (2021) reforçam que o estilo de liderança adotado pelos diretores é o componente chave para um clima escolar positivo. Um ambiente de trabalho insalubre pode gerar a ineficiência, portanto, um clima escolar harmonioso é essencial para o aperfeiçoamento de técnicas de gestão eficazes (Allen et al., 2015).

Com base nos estudos previamente apresentados, conclui-se que um clima escolar agradável impacta no desempenho dos funcionários, ou seja, o sucesso ou fracasso da escola dependem da capacidade dos gestores em criarem um clima organizacional favorável (Ali, 2021).

Diante do exposto, surge a segunda hipótese do presente estudo.

Hipótese (H2) – A liderança transformacional impacta positivamente no clima organizacional.

O impacto direto da liderança transformacional na intenção de saída dos professores pode ser mediado pelo clima organizacional (Allen et al., 2015). O clima organizacional é a atmosfera psicológica que os funcionários percebem dentro de uma organização. Isso inclui fatores como comunicação, apoio, reconhecimento, autonomia e relacionamento interpessoal (Mahabbati et al. 2022). Um clima organizacional positivo pode fortalecer os efeitos da liderança transformacional, enquanto um clima negativo pode atenuá-los (Wang, 2019).

Através de uma análise mais aprofundada, Wang (2019) sugere que um clima organizacional favorável pode aumentar a eficácia da liderança transformacional, promovendo um maior engajamento e comprometimento dos professores com a escola e seus objetivos. Além disso, um clima organizacional positivo pode fornecer suporte emocional e instrumental aos professores, ajudando a mitigar os efeitos do estresse e da insatisfação no trabalho, fatores-chave que podem levar à intenção de saída (Ali et al., 2021).

Nesse sentido, este estudo destaca a importância da mediação do clima organizacional na relação entre liderança transformacional e intenção de saída de professores. Investir na promoção de um clima organizacional positivo pode potencializar os efeitos benéficos da liderança transformacional, contribuindo para a retenção de talentos e a melhoria contínua da qualidade da educação. Portanto, líderes educacionais devem considerar não apenas a adoção de práticas de liderança transformacional, mas também a criação de um ambiente de trabalho saudável e estimulante para seus professores.

Diante do exposto, surge a terceira hipótese deste estudo.

Hipótese (H3) – O clima organizacional medeia a relação entre a liderança transformacional e a intenção de saída de professores.

2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho pode ser descrita como o estado emocional que resulta das impressões ou avaliações feitas pelo indivíduo a partir das experiências vividas no trabalho (Fareed et al., 2022). Dentro da psicologia organizacional a satisfação no trabalho tem se apresentado como um construto muito importante, pelo fato de evidenciar a forma como os professores percebem seu ambiente de trabalho, sendo isso fundamental no desenvolvimento do bem-estar psicológico dos professores (Katsantonis, 2019). Estudos evidenciam que um dos fatores que influencia a satisfação no trabalho é o estilo de liderança adotado pelos diretores escolares (Siswanto & Yuliana, 2022).

Não é possível atribuir a um único fator a satisfação no trabalho, mas sim, um reflexo de múltiplos fatores intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo e que se manifestam no seu comportamento em relação ao trabalho (Draj & Saed, 2023). Martínez-Zarzuelo et al. (2022) relacionam a satisfação no trabalho do professor com vários aspectos, dentre eles o clima escolar, a comunicação, a liderança, a participação e o apoio organizacional. Segundo Thomas et al. (2020) o estilo de liderança transformacional dos diretores escolares apresenta relação direta com a satisfação no trabalho dos professores. Nesse sentido, Siswanto e Yuliana (2022) destacam que embora sejam necessárias mais pesquisas, a literatura atual sugere que a liderança do diretor impacta diretamente na satisfação do professor.

A satisfação no trabalho gera diversos benefícios para a organização escolar, tais como: bem-estar dos professores, diminuindo assim o nível de stress e esgotamento; aumento na qualidade instrucional dos professores e na aprendizagem dos alunos; eleva o nível de compromisso com o trabalho e com isso estão menos propensos a deixar a profissão, o que é importantíssimo diante da alta rotatividade de professores (Torpova et al., 2021). Por isso é importante que as instituições de ensino monitorem o nível de satisfação de seus colaboradores, uma vez que essas podem afetar o desempenho, a intenção de sair e o absenteísmo dos profissionais (Siswanto & Yuliana, 2022). Quando o gestor manifesta, de forma sincera e autêntica, interesse e preocupação com as necessidades e bem-estar dos professores, esses, por sua vez, se sentem motivados em favor dos objetivos coletivos da escola e o nível de satisfação com a organização e o trabalho aumenta (Thomas et al., 2020).

Apoiado nos estudos de Fareed et al. (2022) líderes transformacionais são capazes de influenciar seus subordinados de tal forma que alteram comportamentos resultando em funcionários mais satisfeitos com a organização, elevando assim o desempenho. Uma forma de observar a satisfação no trabalho é por meio da atitude positiva em relação as atividades desenvolvidas e tudo que envolve o seu ambiente de trabalho (Siswanto & Yuliana, 2022). A postura adotada pelos líderes transformacionais resulta nos professores uma maior satisfação com seu trabalho e conseqüentemente um melhor desempenho, pois confiam que as tarefas que estão desenvolvendo são importantes e valorizadas pelos seus líderes (Fareed et al., 2022).

Além disso, a satisfação no trabalho é um construto importante quando se fala em retenção de professores, pois conforme os estudos de Jentsch et al. (2022) professores satisfeitos estão menos propensos a largar seus empregos em contrapartida com os colegas menos satisfeitos. Segundo Katsantonis (2019) a satisfação do professor deve ser um ponto de atenção dos gestores pelo fato de, mesmo que indiretamente, impacta no rendimento acadêmico dos alunos e, diretamente no bem-estar dos professores aumentando seu nível de resiliência. Nesse sentido Richter et al. (2022) destaca que é urgente que os gestores escolares procurem entender as necessidades profissionais dos seus professores, para assim aumentar a retenção desses profissionais.

Nesse sentido surge a quarta hipótese do presente estudo.

Hipótese (H4) – A liderança transformacional impacta positivamente na satisfação no trabalho.

O impacto direto da liderança transformacional na intenção de saída dos professores pode ser mediado pela satisfação no trabalho (Thomas et al., 2020). A satisfação no trabalho é um elemento crucial na retenção de talentos e no desempenho eficaz dos profissionais, especialmente no contexto educacional. Compreender como a satisfação no trabalho medeia a liderança transformacional dos gestores e, por sua vez, na intenção de saída de professores, é essencial para promover um ambiente escolar saudável e produtivo

Richter et al. (2022) destacam que a satisfação no trabalho pode amplificar os efeitos positivos da liderança transformacional. Investir no desenvolvimento de líderes transformacionais e na promoção da satisfação no trabalho dos professores pode ser fundamental para promover a retenção de talentos e a qualidade da educação. Portanto, líderes educacionais devem se esforçar para criar um ambiente de trabalho estimulante e gratificante, onde os professores (Katsantonis, 2019).

Diante do exposto, apresenta-se a quinta hipótese deste estudo.

Hipótese (H5) – A satisfação no trabalho medeia a relação entre a liderança transformacional e a intenção de saída de professores.

2.5 MODELO TEÓRICO

O modelo conceitual desta pesquisa utilizou como referência o modelo de Ko e Kang (2019). Foi incorporada a amostra apresentada os construtos de satisfação e intenção de saída de professores (Murnaka et al., 2022). A inclusão dos construtos justifica-se pela relevância em se estudar esse fenômeno no ambiente educacional, principalmente com foco no aumento da qualidade da educação (Berber et al., 2022).

A Figura 1 apresenta as hipóteses mencionadas, indicando expectativas de intervenções positivas e negativas entre os construtos. Pressupõe-se que a liderança transformacional impacta a intenção de saída dos professores, o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Além disso, sugere-se que o clima organizacional e a satisfação no trabalho medeiam a relação entre liderança transformacional e a intenção de saída.

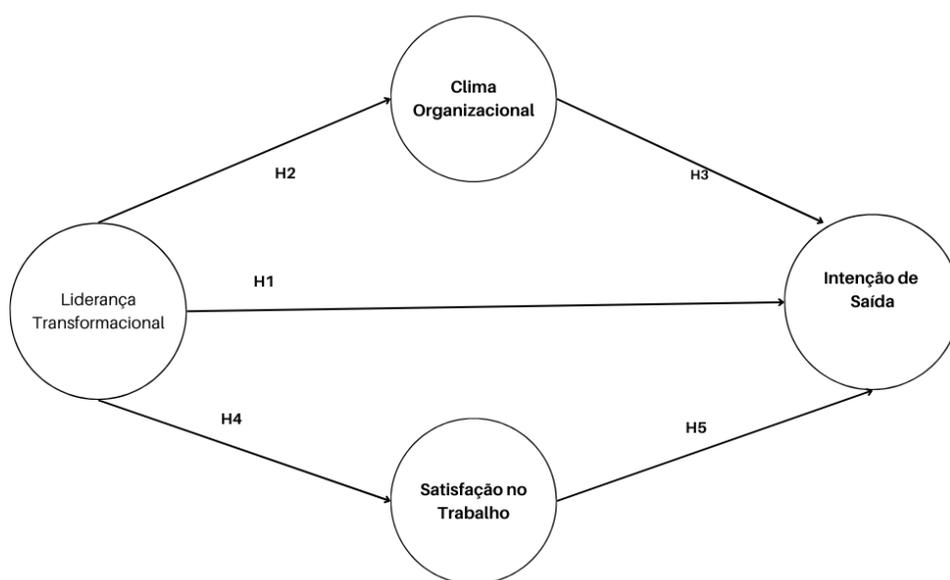


Figura 1: Modelo conceitual proposto.
Fonte: Elaborado pela autora.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

O propósito desta pesquisa é identificar se o estilo de liderança transformacional impacta na permanência ou não dos professores, mediado pelo clima organizacional e a satisfação no trabalho. Para alcance do objetivo acima, a metodologia utilizada foi a quantitativa de caráter descritivo, com dados primários e corte transversal. A amostra deste estudo abrange todas as escolas públicas brasileiras. A educação básica, fundamentada de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (Brasil, 1996), é formada por algumas modalidades que são: Educação Infantil (0 a 5 anos), Ensino Fundamental I (6 a 10 anos), Ensino Fundamental II (11 a 14 anos), Ensino Médio (15 a 17 anos) e ainda, a Educação de Jovens e Adultos (15 anos ou mais) O público alvo são professores das escolas públicas brasileiras que desempenham suas funções, pelo menos, há mais de um ano até o presente momento.

Foi elaborado um questionário como instrumento de coleta de dados com escalas de mensuração foi desenvolvido em 5 seções temáticas: liderança transformacional (Lee et al. 2013); intenção de saída dos professores (Chen and Francesco, 2000); clima organizacional (Lee et al. 2013); satisfação no trabalho (Sinval & Marôco, 2020). A primeira seção com 1 questão de termo de consentimento e assentimento livre e esclarecido: Você deseja participar desta pesquisa? Se sim, segue. Na segunda seção 2 questões para qualificar os respondentes: Você trabalha como professor em uma escola pertencente a uma rede de ensino público? Você está atuando nesta profissão há mais de um ano letivo? Se sim, segue a pesquisa. Na terceira seção com 17 questões, sobre

liderança transformacional (Lee et al. 2013); clima organizacional (Lee et al. 2013); satisfação no trabalho (Sinval & Marôco, 2020). Na quarta seção com 4 questões sobre a intenção de saída dos professores (Chen and Francesco, 2000). Na quinta seção com 10 questões destinada a coleta de dados demográficos dos participantes como: manifestação biológica do sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, esfera de atuação, tipo de vínculo, estado em que reside, modalidade de ensino e renda (Azevedo 2023). As respostas das questões serão coletadas empregando a escala de *Likert* de sete pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). As variáveis dos construtos estão disponíveis no apêndice A.

Com o intuito de verificar a clareza, tempo de resposta e identificar possíveis erros e dúvidas semânticas, foi aplicado um pré-teste com 10 (dez) respondentes para autenticar o questionário proposto (Hair et al. 2019). Não foi identificado nenhum problema quanto a interpretação ou necessidade de ajustes. As respostas dos pré-testes não foram incluídas na amostra final do presente estudo. Na sequência, o instrumento foi aplicado por meio eletrônico, elaborado na plataforma *Google Forms*, online, de forma gratuita e enviado via *e-mail*, *WhatsApp* e redes sociais do público-alvo da pesquisa no período de janeiro a março de 2024. O questionário aplicado encontra-se no Apêndice B.

O tamanho da amostra mínima de respondentes foi obtido através da análise de poder utilizando o *software* G*Power (versão 3.1.9.7), conforme recomendações de Sarstedt et al. (2022). Para os autores, o cálculo mínimo de respondentes deve levar em consideração os seguintes parâmetros: tamanho do efeito de Cohen (f^2) esperado igual a 0,15 (médio); nível de poder estatístico desejado igual a 0,80; nível de probabilidade igual a 0,05; e quantidade de preditores igual a três, que consiste na maior quantidade

de setas recebidas por uma variável latente. Assim, a amostra mínima calculada foi de 77 respondentes, tendo sido obtido um número 4,2 vezes maior. O estudo originalmente obteve 362 respostas, mas 40 delas foram descartadas por não atenderem aos critérios de corte estabelecidos, deixando a amostra final com 322 respostas válidas.

A técnica escolhida foi a não probabilística e por acessibilidade de Hair et al. (2009), procurando o maior número de docentes que atuam na educação básica do ensino público brasileiro, que estivessem dispostos a participar da pesquisa de forma livre e espontânea.

Para analisar o modelo proposto neste trabalho, foi escolhido a Modelagem de Equações Estruturais (Structural Equation Modeling – SEM), que compreende o teste de hipóteses, com seus efeitos diretos e indiretos, com cômputo por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), pois conforme os achados de Hair Jr et al. (2009) com essa técnica é possível de forma simultânea, várias relações de dependência entre as variáveis. A análise PLS-SEM compreende uma validação em duas etapas: a análise do modelo de mensuração, composta pela confiabilidade e validade dos construtos, e a análise do modelo estrutural, com o objetivo de testar as hipóteses propostas neste estudo (Ringle et al., 2022). O *software* utilizado foi o SmartPLS 4.

No que diz respeito à manifestação biológica do sexo, verificou-se que 25,2% são homens, 74,5% são mulheres e 0,3% optou pela não manifestação. Referente a faixa etária, verificou-se maior parcela, correspondendo a 34,2%, compreendendo entre 35 a 45 anos. Quanto ao nível de escolaridade, 70% possuem título de especialização em nível de pós-graduação Lato Sensu e, 18% em Stricto Sensu (mestrado), 8,6% possuem

graduação, 2,8% possuem doutorado, 0,3% estudante de graduação e 0,3% outro nível de escolaridade. Em relação à renda mensal, a concentração maior entre os participantes ficou entre 3 a 5 salários mínimos, compreendendo 66,1%.

No que diz respeito à esfera de atuação, 76% dos respondentes atuam a nível estadual e 24% municipal. Em relação ao vínculo de trabalho, 63% dos professores são efetivos (concursados) e, 37% são DT (designação temporária). Quanto ao tempo de serviço, apesar de verificar uma diversificação nos resultados, o destaque foi para os professores que possuem até 2 anos de tempo de serviço na mesma escola, com 27%. A pesquisa foi encaminhada para professores residentes na região sudeste e, notou-se um destaque para os estados de Minas Gerais com 49,2% e Espírito Santo, 41%. O Ensino Fundamental, foi a modalidade de atuação com maior incidência, correspondendo a 57,1%. O perfil demográfico da amostra encontra-se na Tabela 1.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA

Descrição	Caracterização	Percentual
Manifestação biológica do sexo	Masculino	25,2%
	Feminino	74,5%
	Prefiro não responder	0,3%
Idade	Até 25 anos	0,9%
	Acima 25 até 35 anos	16,1%
	Acima 35 até 45 anos	34,2%
	Acima 45 até 55 anos	31,1%
	Acima 55 até 65 anos	16,5%
	Acima de 65 anos	1,2%
Vínculo empregatício	Efetivo/Estatutário	63,0%
	Celetista (Processo Seletivo/DT)	37,0%
Esfera de atuação	Estadual	76,0%
	Municipal	24,0%
Tempo de serviço	Entre 0 e 2 anos	27,0%
	Entre 2 e 5 anos	18,6%
	Entre 5 e 10 anos	20,2%
	Entre 10 e 15 anos	11,5%
	Entre 15 e 20 anos	9,3%
	Mais de 20 anos	13,4%

Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	0,0%
	Ensino Fundamental Completo	0,0%
	Ensino Médio Incompleto	0,0%
	Ensino Médio Completo	0,0%
	Estudante de graduação	0,3%
	Graduado	8,6%
	Pós-graduação (Latu Senso)	70,0%
	Pós-graduação (Stricto Senso)	18,0%
	Doutorado	2,8%
Outro	0,3%	
Modalidade de ensino	Educação Infantil	5,0%
	Ensino Fundamental	57,1%
	Ensino Médio Regular	33,0%
	Educação de Jovens e Adultos (EJA)	3,4%
	Ensino Técnico	1,5%
Renda	Até 02 salários mínimos	22,4%
	De 03 a 05 salários mínimos	66,1%
	De 05 a 08 salários mínimos	10,6%
	Acima de 08 salários mínimos	0,9%
Região	Sudeste	93,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

A autenticação da amostra proposta abrange tanto a validade correlativa dos construtos quanto a validade discriminante entre eles. Para a validade convergente, são utilizados cinco critérios: cargas fatoriais, Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta (CR – Composite Reliability) e Variância Média Extraída (AVE). Já para a validade discriminante, adotam-se três parâmetros: a comparação da raiz quadrada das variâncias médias extraídas de cada construto com as correlações entre os demais construtos, conforme Fornell e Larcker (1981); as cargas cruzadas, conforme Chin (1998); e o critério de Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT), conforme Sarstedt et al. (2022). Por fim, para analisar a significância das relações estruturais propostas no modelo, com base na análise das ligações diretas e indiretas entre os construtos, considera-se que a significância deve ser menor que 0,05 (Bido & Silva, 2019).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para validar os construtos do presente estudo, iniciou-se pela apuração da média e o desvio padrão, além da verificação das cargas externas dos construtos (Tabela 2). Conforme os estudos de Hair et al. (2019), os valores das cargas externas devem estar acima de 0,7 para serem considerados válidos. Dessa forma, foi retirada a variável INT2 – “Posso deixar esta escola e trabalhar para outra escola no próximo ano” por estar com a carga externa abaixo de 0,4. Apesar da variável CLI5 – “Todos os professores entendem os objetivos da escola” ter obtido carga fatorial de 0,657, esta foi mantida no modelo porque segundo os estudos de Bido e Silva (2019) são aceitáveis cargas entre 0,60 e 0,70 desde que os critérios de validade CR e AVE sejam atendidos, o que ocorreu.

TABELA 2: MÉDIAS, DESVIOS PADRÃO E CARGAS EXTERNAS DAS VARIÁVEIS

Construtos			Média	Desvio Padrão	Cargas externas
Liderança Transformacional	LIT1	Meu diretor escolar me faz sentir que é um prazer conviver com ele(a), e trabalhar com ele(a) me deixa orgulhoso(a)	5,171	0,013	0,885
	LIT2	Meu diretor escolar me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas e simples palavras o que eu poderia fazer e o que devo fazer.	4,624	0,016	0,896
	LIT3	Meu diretor escolar me ajuda a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras e a repensar ideias que nunca havia questionado antes.	4,568	0,010	0,919
	LIT4	Meu diretor escolar fornece feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento da minha carreira.	4,848	0,016	0,890
Construtos			Média	Desvio Padrão	Cargas externas
Intenção de Saída	INT1	Muitas vezes penso em largar meu emprego atual.	3,410	0,029	0,801

	INT3	Pretendo permanecer nesta escola para desenvolver minha carreira por muito tempo.	2,994	0,032	0,770
	INT4	Posso não ter um bom futuro se permanecer nesta escola.	2,767	0,034	0,780
Clima Organizacional	CLI1	O diretor escolar envolve os professores na tomada de decisões, conversando com eles antes de fazer mudanças que os afetem	4,922	0,021	0,800
	CLI2	Os professores recebem treinamento suficiente e são fortemente incentivados a desenvolver suas habilidades.	3,587	0,027	0,744
	CLI3	Minha escola é muito flexível e está disposta a usar novas ideias. Como resultado, podemos mudar rapidamente para resolver problemas	4,835	0,028	0,782
	CLI4	Minha escola utiliza ideias dos professores sobre como melhorar nossos empregos.	4,665	0,019	0,835
	CLI5	Todos os professores entendem os objetivos da escola.	4,096	0,040	0,657
	CLI6	Minha escola é muito eficiente e não vai desperdiçar tempo e dinheiro.	4,516	0,036	0,724
	CLI7	Os professores estão entusiasmados com seu trabalho e querem fazer o melhor.	4,096	0,034	0,712
Satisfação no Trabalho	SAT1	Sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho	4,776	0,017	0,868
	SAT2	Na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado/a com o meu trabalho.	4,699	0,017	0,866
	SAT3	Cada dia de trabalho parece não ter fim.	4,227	0,035	0,718
	SAT4	Sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho.	5,565	0,021	0,848
	SAT5	Considero o meu trabalho particularmente desagradável.	5,450	0,025	0,811

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

No geral, observa-se uma concordância generalizada com as afirmações dos construtos, indicando que os respondentes estão alinhados com os conceitos sendo avaliados no estudo, verificado no baixo desvio padrão. No entanto, é importante destacar que as variáveis SAT3 e SAT5 “Cada dia de trabalho parece não ter fim” e “Considero o meu trabalho particularmente desagradável”, mesmo sendo testadas previamente, comprometeu o entendimento dos respondentes por dupla negativa e por isso identificou-se a necessidade de inverter as escalas.

O Alfa de amplamente utilizado para avaliar a consistência interna de um conjunto de itens em um construto. Conforme Hair et al. (2019) valores superiores a 0,70 geralmente são considerados satisfatórios para indicar a validade convergente. Embora no construto Intenção de saída, o Alfa de Cronbach foi 0,668 optou-se por não o retirar, uma vez que, conforme os estudos de Sarstedt et al. (2022), valores entre 0,6 a 0,7 são aceitáveis.

Os resultados encontrados na Confiabilidade Composta (CR) são valores encorajadores, variando entre 0,791 e 0,943. O fato de todas as variáveis terem valores superiores a 0,70 indica uma alta confiabilidade das medidas em cada construto, conforme Hair et al. (2019).

A Variância Média Extraída (AVE) indica a correlação positiva entre as variáveis estudadas e seus respectivos construtos. Conforme recomendado por Sarstedt et al. (2022), valores superiores a 0,50 indicam a validade convergente do construto.

Esses resultados fornecem uma base sólida para a validade convergente do modelo e aumentam a confiança na interpretação dos resultados do estudo. Eles sugerem que as medidas estão bem alinhadas com os construtos teóricos e são capazes de fornecer uma representação precisa dos fenômenos estudados. Todos os indicadores estão apresentados na Tabela 3.

TABELA 3: VALIDADE CONVERGENTE

	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)
LIT	4,730	0,014	0,920	0,943	0,806
INT	3,057	0,032	0,668	0,791	0,501
CLI	4,396	0,029	0,872	0,901	0,566
SAT	4,943	0,023	0,880	0,913	0,679

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Nota: LIT: Liderança Transformacional; INT: Intenção de Saída; CLI: Clima Organizacional; SAT: Satisfação no Trabalho.

Em relação a Validade Discriminante, foi utilizado o Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) proposto por Henseler et al. (2015). Os valores do HTMT devem ser inferiores a 0,90 para garantir a validade discriminante. Na Tabela 4 ficou evidenciado que a correlação entre Liderança Transformacional e Clima Organizacional foi de 0,901, ultrapassando o limite estabelecido por Henseler et al. (2015).

No entanto, quando os valores do Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ultrapassam 0,9, uma abordagem adicional é adotada para garantir a validade discriminante. O método de bootstrapping, é sugerido por Sarstedt et al. (2022) e Ringle et al. (2023), com o objetivo de validar os intervalos de confiança do HTMT, e espera-se que os resultados permaneçam abaixo de 1. Analisando a Tabela 4 é possível verificar que os valores do bootstrapping encontram-se dentro do intervalo permitido. Em casos em que os valores do HTMT excedem 0,9, recomenda-se executar o bootstrapping com 10.000 interações e 500 subamostras, conforme sugerido por Sharma et al. (2023). Isso garante uma validação mais robusta e confiável dos resultados.

TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE (HTMT)

	Valor Original	Média	2.5%	97.5%
INT <-> CLI	0,687	3,726	0,585	0,790
LIT <-> CLI	0,901	4,563	0,864	0,935
LIT <-> INT	0,632	3,893	0,518	0,739
SAT <-> CLI	0,650	4,669	0,561	0,728
SAT <-> INT	0,726	4,000	0,632	0,829
SAT <-> LIT	0,550	4,836	0,440	0,651

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Nota: LIT: Liderança Transformacional; INT: Intenção de Saída; CLI: Clima Organizacional; SAT: Satisfação no Trabalho.

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

Finalizado a validação dos dados do modelo de mensuração, a próxima etapa consistiu na validação do modelo estrutural e testar as hipóteses deste estudo. Para análise, utilizou-se o método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) por meio da modelagem de equações estruturais (Hair et al. 2009). Na Tabela 5, são apresentados os efeitos diretos e indiretos relativos às hipóteses do modelo.

TABELA 5: EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS DO MODELO PROPOSTO

	Hipóteses	β	Desvio Padrão	Estatística t	p-valor	VIF	f ²	Conclusão
LIT -> INT	H1 (+)	-0,136	0,083	1,645	0,100	2,257	0,011	Não confirmada
LIT -> CLI	H2 (+)	0,822	0,018	46,540	0,000	2,529	2,090	Confirmada
LIT -> CLI -> INT	H3	-0,136	0,071	1,896	0,058	2,155		Confirmada
LIT -> SAT	H4 (+)	0,499	0,049	10,232	0,000	2,701	0,331	Confirmada
LIT -> SAT -> INT	H5	-0,228	0,041	5,570	0,000	2,270		Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Nota: LIT: Liderança Transformacional; INT: Intenção de Saída; CLI: Clima Organizacional; SAT: Satisfação no Trabalho.

A Hipótese H1 dizia que a liderança transformacional dos diretores impacta na intenção de saída dos professores. No entanto, analisando os resultados apresentados na Tabela 5, infere-se que essa hipótese não foi suportada, uma vez que o p-valor foi 0,100 não sendo estatisticamente significativa, considerando um nível de confiança de 95%. Nota-se que as hipóteses H2 e H4 foram sustentadas, ou seja, o clima organizacional e a satisfação no trabalho impactam positivamente na intenção de saída dos professores, considerando um nível de confiança de 99%. As hipóteses de mediação H3 e H5 também foram suportadas a um nível de confiança de 90% e 99% respectivamente.

A avaliação do Fator de Inflação da Variância (VIF) é fundamental para detectar problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes no modelo. É possível verificar na Tabela 5 que todos os valores ficaram abaixo de 3 e, que segundo Sarstedt et al. (2022) não há problemas significativos de multicolinearidade entre as variáveis dependentes.

O coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado) é uma medida importante que indica o poder explicativo do modelo de mensuração. Ele representa a proporção da variância explicada das variáveis dependentes pelo modelo. As variáveis CLI (clima), INT (intenção de saída) e SAT (satisfação) apresentaram R^2 ajustado de 0,675, 0,436 e 0,246, respectivamente, classificando-os como substancial, moderado e baixo, segundo Hair et al. (2011).

Em sequência, foi analisado o indicador f^2 , que é uma medida que permite avaliar o tamanho do efeito de um construto exógeno sobre o ajuste do modelo estrutural (Bido & Silva, 2019). Os valores deste indicador podem variar entre 0,02 (pequeno), 0,15 (médio) e 0,35 (grande), (Cohen, 1988). Neste estudo, os valores encontrados para os efeitos foram os seguintes: para a H1 (f^2 de 0,011 = pequeno), H2 (f^2 de 2,090 = grande), H4 (f^2 de 0,331 = grande).

A avaliação do poder preditivo do modelo é crucial para determinar sua capacidade de fazer previsões precisas. Para isso, foi realizado o teste de capacidade preditiva com validação cruzada (CVPAT), conforme indicado por Sharma et al. (2023). Os resultados desse teste, apresentados na Tabela 7, revelam que tanto os construtos dependentes quanto o modelo como um todo exibem perdas médias menores que o

benchmark de previsão de IA (média dos indicadores), e essas diferenças são estatisticamente significantes.

No entanto, de acordo com Sharma et al. (2023), após a validação da IA, é recomendado testar o modelo de forma mais conservadora usando o benchmark de previsão LM (modelo linear). Os resultados na Tabela 6 indicam que, para os construtos dependentes e o modelo como um todo, as perdas médias menores que o benchmark de previsão LM não são estatisticamente significantes. Isso sugere que o modelo pode não ter um poder preditivo forte de acordo com essa métrica mais conservadora.

TABELA 6: PODER DE PREDIÇÃO DO MODELO – TESTE DE CAPACIDADE PREDITIVA COM VALIDAÇÃO CRUZADA (CVPAT)

	Média dos indicadores (IA)			Modelo linear (LM)		
	Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor
CLI	-1,153	10,098	0,000	-0,001	0,045	0,964
INT	-0388	4,410	0,000	-0,027	0,929	0,354
SAT	-0,428	4,381	0,000	-0,044	2,950	0,003
Geral	-0,735	9,275	0,000	0,021	1,710	0,088

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Nota: CLI: Clima Organizacional, INT: Intenção de Saída, SAT: Satisfação no Trabalho.

4.3 TESTES ADICIONAIS

Embora a hipótese H1 não tenha sido suportada, uma vez que o p valor ficou liminarmente próximo ao aceitável, optou-se por realizar uma análise multigrupo. O objetivo foi verificar se esse valor apresenta diferenças nos resultados ao considerar a perspectiva do professor efetivo e do professor temporário. A Tabela 7 apresenta os efeitos diretos e indiretos separados por esses dois perfis profissionais. Essa técnica estatística permite a comparação de modelos de mensuração ou estruturais entre diferentes grupos de observação. A análise multigrupo é uma ferramenta valiosa em análises, pois permite aos pesquisadores compreender melhor como as relações entre variáveis podem variar em diferentes grupos populacionais. Isso fornece *insights* importantes sobre a generalização dos resultados e a compreensão da heterogeneidade nos processos subjacentes.

TABELA 7: ANÁLISE MULTIGRUPO

Efeito direto	β (DT-EFT)	p (DT-EFT)	β (DT)	β (EFT)	DP (DT)	DP (EFT)	t (DT)	t (EFT)	p (DT)	p (EFT)
LT -> CLI	-0,039	0,293	0,798	0,836	0,031	0,020	25,898	40,821	0,000	0,000
LT -> INT	0,218	0,236	0,027	-0,191	0,160	0,088	0,170	2,167	0,865	0,030
LT -> SAT	-0,174	0,080	0,382	0,556	0,084	0,056	4,541	9,956	0,000	0,000
Efeito indireto específico	β (DT-EFT)	p (DT-EFT)	β (DT)	β (EFT)	DP (DT)	DP (EFT)	t (DT)	t (EFT)	p (DT)	p (EFT)
LT -> SAT -> INT	0,172	0,032	-0,141	-0,314	0,056	0,057	2,509	5,493	0,012	0,000
LT -> CLI -> INT	-0,230	0,142	-0,272	-0,042	0,132	0,081	2,053	0,515	0,040	0,607

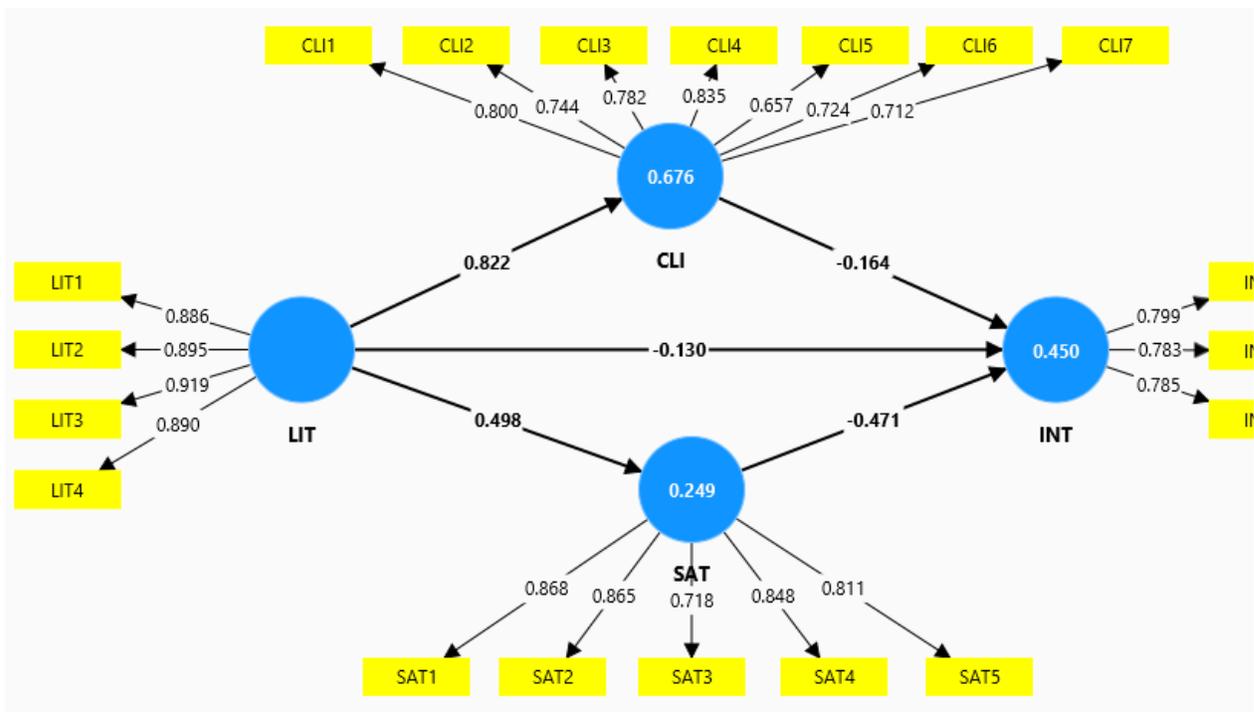
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Nota: LIT: Liderança Transformacional; INT: Intenção de Saída; CLI: Clima Organizacional; SAT: Satisfação no Trabalho.

Nesse sentido, analisando o p-valor da relação direta entre LT -> INT (H1), que não foi suportada, infere-se que a liderança transformacional não foi significativa para

os professores em Designação Temporária (DT), porém para os professores efetivos (EFT) ela se mostrou significativa. Apesar da hipótese 3 (H3) LT \rightarrow CLI \rightarrow INT, ter sido suportada a 90%, optou-se por fazer uma análise multigrupo considerando a diferenciação entre a amostra de efetivos e a amostra de temporários, para avaliar se houve uma influência de diferenciação de amostras na estatística relacionada a hipótese 3.

A Figura 2 apresenta o diagrama de caminhos do modelo proposto juntamente com os resultados encontrados. Este diagrama visualiza as relações entre as variáveis latentes e observadas no modelo estrutural, destacando os caminhos diretos e indiretos entre elas.



Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da liderança transformacional dos diretores escolares na intenção de saída de professores. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva e de corte transversal com 322 professores que atuam na educação básica da rede pública de ensino no Brasil. A análise de dados foi realizada por meio da técnica modelagem de equações estruturais (SEM) e análise multigrupo.

Nesse sentido, de acordo com os resultados obtidos neste estudo, verificou-se que na Hipótese 1, era esperada uma relação direta entre a liderança transformacional e a intenção de sair de professores, o que não foi suportada, corroborando com os estudos de Leithwood e Jantzi (2005), de que embora a liderança transformacional dos diretores escolares seja importante, outros fatores organizacionais e contextuais também desempenham um papel significativo na redução da intenção de saída dos professores. Eles destacam a importância de considerar o apoio organizacional, o clima escolar, as oportunidades de desenvolvimento profissional e a colaboração entre colegas como elementos-chave para reter os professores. Outros autores, como Kraft et al. (2012), também sugerem que a eficácia da liderança transformacional dos diretores pode ser limitada em contextos onde existem problemas estruturais mais amplos, como falta de recursos, políticas inadequadas ou cultura organizacional desfavorável. Eles enfatizam a necessidade de abordar essas questões sistêmicas em conjunto com o desenvolvimento de liderança para alcançar uma redução eficaz na intenção de saída dos professores.

No entanto, quando analisado os dados a partir de um recorte multigrupo ficou evidenciada, que a hipótese H1 não foi suportada para os professores em designação temporária (DT), mas para os efetivos ela foi suportada. Isso é importante, pelo fato de serem servidores que possuem estabilidade no cargo, ou seja, para esse grupo que possui um vínculo diferente com a administração o estilo de liderança adotado pelos gestores impacta na intenção de sair, uma vez que, conforme os estudos de Sánchez-Rosa et al. (2023), Kılınç et al. (2023) e Thomas et al. (2020) líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores, estimulando-os a superar suas próprias expectativas e alcançar metas que parecem inatingíveis. Eles geralmente são carismáticos, visionários e mostram empatia com seus colaboradores. Esse estilo de liderança tem sido associado a níveis mais altos de engajamento dos funcionários, satisfação no trabalho e desempenho organizacional, contribuindo assim na melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Em resumo, enquanto professores efetivos tendem a ter uma visão mais positiva da liderança transformacional devido à estabilidade e integração no ambiente escolar, professores temporários podem ter uma visão menos favorável devido à insegurança no emprego e menor senso de pertencimento. Compreender essas diferenças é crucial para que os diretores escolares possam adaptar suas práticas de liderança e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e motivador para todos os professores (Robinson et al., 2008).

Na H2 esperava-se uma relação positiva entre a liderança transformacional e o clima organizacional. Essa hipótese foi suportada e, se sustenta conforme os estudos de Ko e Kang (2019) que postulam que se o professor perceber que a gestão está

preocupada em proporcionar um clima organizacional positivo, o comprometimento destes será maior com a organização. Ainda nesse sentido, o estudo de Wang (2019) destaca que esse estilo de liderança pode influenciar positivamente a cultura organizacional da escola, promovendo um ambiente de cuidado, respeito e cooperação entre os funcionários. Ao adotar uma abordagem transformacional, os líderes escolares podem inspirar e motivar os professores, promovendo um senso de propósito compartilhado e incentivando o desenvolvimento profissional. Isso, por sua vez, pode levar a uma maior satisfação no trabalho e um maior comprometimento com os objetivos da escola.

Para a hipótese H4, era esperada uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho. Tal relação, encontra respaldo nos estudos de Thomas et al. (2020), que afirmam que o estilo de liderança transformacional dos diretores escolares apresenta relação direta com a satisfação no trabalho dos professores. Fareed et al. (2022) ressaltam que a postura adotada pelos líderes transformacionais resulta nos professores uma maior satisfação com seu trabalho e conseqüentemente um melhor desempenho, pois confiam que as tarefas que estão desenvolvendo são importantes e valorizadas pelos seus líderes.

A validação das hipóteses H3 e H5, que estabelecem uma relação de mediação entre a liderança transformacional e a intenção de saída, por meio do clima organizacional e a satisfação no trabalho, encontra respaldo nos estudos de Allen et al. (2015) que sugerem o impacto direto da liderança transformacional na intenção de saída dos professores sendo mediado pelo clima organizacional. Isso significa que a maneira como os líderes transformacionais conduzem suas equipes pode influenciar a percepção

dos professores sobre o ambiente de trabalho na escola. Além disso, um clima organizacional positivo pode fornecer suporte emocional e instrumental aos professores, ajudando a mitigar os efeitos do estresse e da insatisfação no trabalho, fatores-chave que podem levar à intenção de saída (Ali et al., 2021).

A hipótese H5 está alinhada com os estudos de Richter et al. (2022) que afirmam que a satisfação no trabalho pode amplificar os efeitos positivos da liderança transformacional. Investir no desenvolvimento de líderes transformacionais e na promoção da satisfação no trabalho dos professores pode ser fundamental para promover a retenção de talentos e a qualidade da educação. Por isso é importante que as instituições de ensino monitorem o nível de satisfação de seus colaboradores, uma vez que essas podem afetar o desempenho, a intenção de sair e o absenteísmo dos profissionais (Siswanto & Yuliana, 2022).

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, o objetivo principal, foi analisar o impacto da liderança transformacional exercida pelos diretores escolares na intenção dos professores de permanecerem ou saírem da profissão. Isso envolve analisar como os comportamentos e práticas dos líderes escolares afetam a satisfação no trabalho, o clima organizacional e outros fatores relevantes que podem influenciar a decisão dos professores de permanecerem ou deixarem seus empregos.

A partir da análise dos dados pode-se inferir que o estilo de liderança transformacional adotado pelos gestores escolares impacta diretamente no clima e na satisfação dos professores. Também ficou evidenciado que a liderança transformacional não impacta de forma positiva na intenção de saída de professores em designação temporária. Os construtos de mediação clima organizacional e satisfação no trabalho medeiam a relação liderança transformacional e intenção de saída.

Este estudo apresenta duas contribuições. Primeiramente, ao investigar a relação entre liderança transformacional e intenção de saída foram evidenciadas duas situações distintas. Para os professores efetivos, que possuem um vínculo mais estável com a instituição de ensino, a liderança transformacional influencia positivamente a sua satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanecer na profissão a longo prazo. Por outro lado, para os professores temporários, que muitas vezes têm contratos de trabalho mais curtos e menos garantias de emprego, o impacto da liderança transformacional não foi confirmado. Embora esses professores também

possam se beneficiar de um ambiente de trabalho positivo e de líderes que os apoiam e reconhecem, o seu compromisso com a instituição pode ser mais influenciado por outros fatores, como a estabilidade financeira e oportunidades de crescimento profissional em outras instituições. Portanto, as diferenças nas circunstâncias de trabalho e nas expectativas de emprego desses dois grupos influenciam a forma como eles respondem à liderança transformacional e como isso afeta a sua intenção de saída.

A segunda contribuição está relacionada ao papel mediador do clima organizacional e da satisfação no trabalho, o estudo oferece uma visão mais abrangente dos processos subjacentes que ligam a liderança à retenção de professores. No contexto escolar, é possível ir além ao integrar abordagens teóricas e metodológicas inovadoras, considerar múltiplos níveis de análise (individual, grupal, organizacional), explorar novas formas de medir e conceituar o clima organizacional e a satisfação no trabalho, e desenvolver intervenções práticas e baseadas em evidências para promover um ambiente de trabalho saudável e satisfatório para os professores.

Em termos teóricos, a pesquisa avança na literatura sobre liderança e gestão de pessoas ao demonstrar que a liderança transformacional dos diretores escolares está positivamente associada à satisfação no trabalho dos professores, como apontado por Wang (2019). Além disso, os resultados deste estudo corroboram achados anteriores de que a satisfação no trabalho dos professores pode ser influenciada pela qualidade da liderança escolar, conforme discutido por Richter et al. (2022). Essas contribuições teóricas destacam a importância da liderança transformacional no contexto educacional e sua relação com o bem-estar e a eficácia dos profissionais da educação. Outro avanço desta pesquisa para a literatura consiste em fornecer uma análise quantitativa

abrangente sobre a intenção de saída de professores de escolas públicas brasileiras, preenchendo uma lacuna na pesquisa existente. A escassez de estudos sobre esse contexto específico, como destacado por Thomas et al. (2020), ressalta a relevância e a originalidade desta pesquisa.

Em termos práticos ao demonstrar que a liderança transformacional dos diretores escolares pode influenciar o clima organizacional e a satisfação no trabalho dos professores e, por sua vez, sua intenção de deixar a profissão, o estudo reforça a importância de investir no desenvolvimento de líderes eficazes no contexto educacional. Isso pode incluir programas de treinamento e capacitação para diretores escolares, bem como a implementação de políticas e práticas de gestão que promovam uma cultura de liderança transformacional nas escolas.

Além disso, o estudo destaca a importância de monitorar e promover o clima e a satisfação no trabalho dos professores como uma estratégia-chave para melhorar a retenção de talentos nas escolas. Isso pode envolver a implementação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho positivo, reconhecendo e recompensando o bom desempenho, proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional e envolvendo os professores na tomada de decisões relacionadas ao seu trabalho.

Apesar das contribuições teóricas e práticas, é importante reconhecer as limitações do estudo. Uma limitação está relacionada ao contexto específico de escolas públicas de ensino fundamental e médio no Brasil, os resultados podem não ser generalizáveis para outros contextos educacionais ou países. A diversidade de contextos pode influenciar as relações entre as variáveis estudadas. A concentração dos

respondentes na região sudeste pode limitar a representatividade dos resultados, especialmente em um país tão vasto e diversificado como o Brasil. Uma amostra mais equilibrada, abrangendo diferentes regiões geográficas, poderia fornecer uma visão mais abrangente e precisa das questões relacionadas à liderança transformacional, clima organizacional, satisfação no trabalho e intenção de saída dos professores.

Outra limitação diz respeito a natureza transversal do estudo que limita a capacidade de inferir relações de causalidade entre as variáveis. Estudos longitudinais ou experimentais podem fornecer uma compreensão mais profunda das relações ao longo do tempo e permitir inferências mais robustas sobre causa e efeito. O estudo se concentrou em liderança transformacional, clima organizacional e satisfação no trabalho como variáveis principais. No entanto, outros fatores, como características individuais dos professores, condições socioeconômicas das escolas e políticas educacionais, podem desempenhar um papel importante na intenção de saída dos professores e não foram considerados.

A partir das análises realizadas, fica evidenciado que a liderança transformacional, caracterizada por líderes que inspiram, motivam e desenvolvem seus seguidores, desempenha um papel crucial na retenção de talentos na educação. Quando os diretores escolares adotam abordagens de liderança que promovem o crescimento pessoal e profissional dos professores, eles contribuem para um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, que por sua vez influencia diretamente a satisfação no trabalho e a intenção de saída dos professores.

Em suma, este estudo destaca a importância da liderança transformacional como uma ferramenta eficaz para promover a retenção de professores na educação básica.

Investir no desenvolvimento de líderes transformacionais e na promoção de um clima organizacional positivo pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade educacional e o bem-estar dos profissionais da educação.

REFERÊNCIAS

- Allami, F. B. M., Ishak, M., Hussin, F., Sin, I., Don, Y., & Fauzee, M. S. O. (2022). Preferred leadership styles of physical education teachers and relationship with athletes' satisfaction. *International Journal of Instruction*, 15(2), 393-416. Doi: <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15222a>
- Al Draij, F., & Al Saed, R. (2023). Mediating role of employee empowerment for transformational leadership and job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 59-68. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.06)
- Ali, A. K., & Saleh, M. (2021). Contribution of The Principal's Transformational Leadership and School Climate on Teacher Performance through Work Motivation. *Journal of K6 Education and Management*, 4(1), 81–90.
- Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M. L. (2015). Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1–22. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083099.pdf>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16 <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability*, 14(8), 4502. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2023). Principals' digital transformational leadership, teachers' commitment, and school effectiveness. *Education Inquiry*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/20004508.2023.2173705>
- Bido, D. D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. (1996). *Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Casa Civil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter? *Human relations*, 53(6), 869-887. <https://doi.org/10.1177/0018726700536005>

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Psychology Press.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied Psychological Measurement*, *12*(4), 425-434. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
- Collie, R. J. (2023). Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands. *The British Journal of Educational Psychology*, *93*(3), 712–726. <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, *27*, 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Đuricová, L., & Gurgová, B. Ž. (2022). Transformational leadership in Slovak teachers compared to Slovak managers. *Psihološka Obzorja / Horizons of Psychology*, *31*, 532–539. <https://doi.org/10.20419/2022.31.561>
- Fareed, M. Z., Su, Q., Almutairi, M., Munir, K., & Fareed, M. M. S. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *13*, 954052. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- Firmansyah, F., Prasajo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, *17*(6), 2143–2152. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *JMR, Journal of marketing research*, *18*(3), 382. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Frantz, M. G., & Alves, T. (2021). Proposal for a teacher turnover indicator in basic education. *Cadernos de Pesquisa*, *51*, e07211. <https://doi.org/10.1590/198053147211>
- Hair, J. F. (2011). Multivariate data analysis: An overview. In M. Lovric (Ed.), *International Encyclopedia of Statistical Science* (p. 904–907). Springer Berlin Heidelberg.
- 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/eb-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Jentsch, A., Hoferichter, F., Blömeke, S., König, J., & Kaiser, G. (2022). Investigating teachers' job satisfaction, stress and working environment: The roles of self-efficacy

- and school leadership. *Psychology in the Schools*.
<https://doi.org/10.1002/pits.22788>
- Kamau, O., Muathe, S. M., & Wainaina, L. (2021). Teachers' turnover Intentions: Role of HRM Practices In Public Secondary Schools in Kenya. *Cogent Business & Management*, 8(1), Artigo e1980262.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980262>
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., Tantia, V., Mpm, P. K., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>
- Katsantonis, I. G. (2019). Investigation of the impact of school climate and teachers' self-efficacy 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>
- Kemethofer, D., Helm, C., & Warwas, J. (2022). Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 1–25.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2021294>
- Kılınç, A. Ç., Özdemir, N., Polatcan, M., Savaş, G., & Dolapçı, E. (2023). Linking transformational leadership to teacher commitment and alienation: Do motivational climate profiles moderate? *Educational Management Administration & Leadership*.
<https://doi.org/10.1177/17411432231184602>
- Ko, W.-H., & Kang, H.-Y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 7(6), 2131–2143.
<https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.
- Kraft, M. A., Papay, J. P., Charner-Laird, M., Johnson, S. M., Ng, M., & Reinhorn, S. K. (2012). *Committed to their students but in need of support: How school context influences teacher turnover in high-poverty, urban schools* [Manuscrito não publicado].
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S. S., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282-293.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004>

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Magaña-Medina, D. E., Aquino-Zúñiga, S. P., Valdés-Cuervo, A. A., & Parra-Pérez, L. G. (2021). Transformational leadership and the learner-centred teaching approach. *South African Journal of Education*, 41(Supplement 2), S1–S12. <https://doi.org/10.15700/saje.v41ns2a1932>
- Mahabbati, A., & Prabawati, W. (2022). School connectedness, school climate and emotional and behaviour disorders in students: Examining relationships. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(5), 1774–1790. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i5.7304>
- 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>
- Murnaka, N. P., Rusdarti, Arifin, S., Aziz, M. K. B. M., & Suwarno. (2022). *Teachers' performance determinants (quantitative approach to the middle school teacher performance in Salatiga)* [Artigo apresentado]. Proceeding of the 4th International Conference on Frontiers of Biological Sciences And Engineering (FBSE 2021), Surakarta, Indonesia. <https://doi.org/10.1063/5.0099567>
- Pereira Junior, E. A., & Oliveira, D. A. (2016). Retention and turnover indicators of basic education teachers. *Cadernos de Pesquisa*, 46(160), 312-332. <https://doi.org/10.1590/198053143370>
- Polizzi, A., Filho, & Claro, J. A. (2019). The impact of well-being at work and psychological capital over the turnover intention: A study of teachers. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), Artigo eRAMG190064. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190064>
- Promchart, K., & Potipiroon, W. (2020). Transformational leadership and turnover intentions among school teachers in the deep south of Thailand. *The Journal of Behavioral Science*, 15(2), 16–37. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/238796>
- Qamar, T., Javed, M., & Hussain, Z. (2019). Impact of Transformational Leadership on Teacher Retention at Elementary School Level in Punjab: Teachers' Perspectives. *Global Regional Review*, 4(3), 234–240. [https://dx.doi.org/10.31703/grr.2019\(IV-III\).26](https://dx.doi.org/10.31703/grr.2019(IV-III).26)
- 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(103704), 103704.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103704>
- Ringle, C., Silva, D. da, & Bido, D. (2014). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2).
<https://ssrn.com/abstract=2676422>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Sánchez-Rosas, J., Dyzenchouz, M., Freiberg-Hoffmann, A., García-Rubiano, M., Okinishi, M, (2023). Transformational leadership and collective teacher self-efficacy: The mediating role of satisfaction with job resources. *International Journal of Instruction*, 16(1), 801–820. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16145a>
- 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>
- Sharma, R. K., & Sharma, K. K. (2022). Transformational Style of Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: Application in Institutes of Higher Learning. *YMER*, 21(8), 592-600. Doi: 10.37896/YMER21.08/50
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS One*, 15(4), Artigo e0231474.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Siswanto, S., & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94–117. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2020-0293>
- Thanh, N. H., Quang, N. V., & Anh, N. N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
- Thomas, L., Tuytens, M., Devos, G., Kelchtermans, G., & Vanderlinde, R. (2020). Transformational school leadership as a key factor for teachers' job attitudes during their first year in the profession. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 106–132. <https://doi.org/10.1177/1741143218781064>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>

- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employee's performance. *Journal of management*, 31(2), 59-69. <https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/08.pdf>
- Wang, S. (2019). School heads' transformational leadership and students' modernity: the multiple mediating effects of school climates. *Asia Pacific Education Review*, 20(3), 329–341. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09575-3>
- Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. *Societies (Basel, Switzerland)*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>
- Yusuf, A., & Widodo, F. (2023). The secret of reducing turnover intention: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), Artigo 2202026 <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2202026>

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Cód.	Afirmações Originais	Afirmações Adaptadas	Fonte
Satisfação no trabalho	ST1	I feel quite satisfied with my work	Sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho	(Sinval & Marôco, 2020).
	ST2	Most days, I feel excited about my work	Na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado/a com o meu trabalho	
	ST3	Every day of work seems to have no end	Cada dia de trabalho parece não ter fim	
	ST4	I feel like I truly enjoy my work.	Sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho.	
	ST5	I find my work particularly unpleasant.	Considero o meu trabalho particularmente desagradável.	
Intenção de saída de professores	IS1	I often think of quitting my present job	Muitas vezes penso em largar meu emprego atual	(Chen and Francesco, 2000)
	IS2	I may leave this company and work for another company in the next year.	Posso deixar esta escola e trabalhar para outra escola no próximo ano.	
	IS3	I plan to stay in this company to develop my career for a long time.	Pretendo permanecer nesta escola para desenvolver minha carreira por muito tempo.	
	IS4	I may not have a good future if I stay with this organization	Posso não ter um bom futuro se permanecer nesta escola.	
Clima organizacional	CO1	Management involves employees in decision making by talking to employees before making changes that affect them	O diretor escolar envolve os professores na tomada de decisões, conversando com eles antes de fazer mudanças que os afetem.	Lee et al. (2013)
	CO2	Employees receive enough training and are strongly encouraged to develop their skills.	Os professores recebem treinamento suficiente e são fortemente incentivados a desenvolver suas habilidades	
	CO3	This foodservice establishment is very	Minha escola é muito flexível e está disposta a	

		flexible and willing to use new ideas. As a result, we can quickly change to solve problems	usar novas ideias. Como resultado, podemos mudar rapidamente para resolver problemas	
	CO4	This foodservice establishment uses employee ideas about how to improve our jobs.	Minha escola utiliza ideias dos professores sobre como melhorar nossos empregos.	
	CO5	Everyone understands the goals of this foodservice establishment.	Todos os professores entendem os objetivos da escola.	
	CO6	This foodservice establishment is very efficient and does not waste time or money.	Minha escola é muito eficiente e não vai desperdiçar tempo e dinheiro.	
	CO7	Employees are excited about their work and want to do their best	Os professores estão entusiasmados com seu trabalho e querem fazer o melhor.	
Liderança transformacional	LT1	My managers/supervisors make me feel good to be around them, and I am proud to be working with them	Meu diretor escolar me faz sentir que é um prazer conviver com ele(a), e trabalhar com ele(a) me deixa orgulhoso(a)	Lee et al. (2013)
	LT2	My managers/supervisors help me find meaning in my work and express, with a few simple words, what I could and should do.	Meu diretor escolar me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas e simples palavras o que eu poderia fazer e o que devo fazer.	
	LT3	My managers/supervisors encourage me to think about old problems in new ways and to rethink ideas that I had never questioned before.	Meu diretor escolar me ajuda a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras e a repensar ideias que nunca havia questionado antes.	
	LT4	My managers/supervisors provide me with feedback about how well I am doing my job and help me with my career.	Meu diretor escolar fornece feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento da minha carreira.	

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Prezado (a),

Sou Raquel Almeida Keffler Couto, mestranda DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO, MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO - ÁREA DE ATUAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO (2021/1) – LINHA DE GESTÃO ESCOLAR, DA FUCAPE BUSINESS SCHOOL - VITÓRIA / ES.

Estou realizando uma pesquisa, parte da minha dissertação, com o objetivo de conhecer a percepção de professores com relação ao clima organizacional, satisfação no trabalho e aspectos de liderança. Portanto, gostaria de contar com a sua colaboração para responder a este questionário. A duração média para suas respostas é de cerca de 10 minutos.

Peço que leia atentamente as instruções e responda com o seu grau de concordância em relação às questões que serão apresentadas a seguir, além de alguns dados sociodemográficos. Não há respostas certas ou erradas.

Todas as informações são sigilosas, de modo que você não será identificado. Os resultados desta pesquisa serão usados apenas para fins acadêmicos.

Desde já agradeço a sua contribuição.

Em caso de dúvidas, estou à disposição.

Raquel Keffler – raquelkeffler@yahoo.com.br

Por favor responda às afirmações de acordo com as suas convicções considerando as escalas: Discordo totalmente - Discordo parcialmente - Indiferente - Concordo parcialmente - Concordo totalmente

Nº	Afirmação	D i s c o r d o t o t a l m e n t e	D i s c o r d o p a r c i a l m e n t e	I n d i f e r e n t e	C o n c o r d o p a r c i a l m e n t e	C o n c o r d o t o t a l m e n t e
1	Eu gosto do tipo de trabalho que faço.					
2	Eu gosto mais do meu trabalho do que o trabalhador médio.					
3	Eu encontro verdadeiro prazer no meu trabalho					
4	Sinto uma grande satisfação pessoal quando faço bem o meu trabalho.					
5	Considerando tudo, estou satisfeito com meu trabalho					
6	Muitas vezes penso em deixar meu emprego atual					
7	Provavelmente não terei um futuro brilhante se continuar nesta escola					
8	Talvez no ano que vem eu deixe minha escola atual e comece a trabalhar para outra pessoa.					
9	Pretendo permanecer nesta escola por mais tempo para desenvolver minha carreira					
10	O líder escolar terá um diálogo com o funcionário antes de fazer qualquer alteração que o afete deixando-o participar da decisão.					

11	Os funcionários recebem treinamento apropriado. O líder escolar incentiva ativamente seus liderados a desenvolverem novas habilidades.					
12	Minha escola é muito flexível e aberta para as novas sugestões.					
13	Minha escola tende a usar as sugestões dos funcionários para melhorar a situação deles mesmos.					
14	Todo funcionário compreende os objetivos desta escola.					
15	Minha escola é muito eficiente e não vai desperdiçar tempo e dinheiro.					
16	Os funcionários estão entusiasmados com seu trabalho e querem fazer o melhor para obter o mais alto desempenho.					
17	Os funcionários estão entusiasmados com seu trabalho e querem fazer o melhor para obter o mais alto desempenho.					
18	Meu líder escolar me faz sentir que é um prazer me dar bem com ele, e me sinto orgulho de trabalhar com ele.					
19	Meu líder escolar me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em com poucas e simples palavras o que eu poderia e o que eu deveria fazer.					
20	Meu líder escolar me instiga a refletir sobre questões passadas por uma nova visão.					
As próximas e últimas questões são apenas para caracterização da amostra. Escolha a resposta que mais se encaixa em suas características. Reforço que as respostas são confidenciais						
21	Qual é o seu sexo? () Masculino () Feminino () Prefiro não responder					
22	Qual é a sua idade? () Até 25 anos () Acima 25 até 35 anos () Acima 35 até 45 anos () Acima 45 até 55 anos Acima () 55 até 65 anos () Acima de 65 anos					
23	Qual é a sua escolaridade? () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Estudante de graduação () Graduado () Pós-graduação (Latu Senso) () Pós-graduação (Stricto Senso) () Doutorado () Outro					
24	Qual é o seu tempo de serviço neste cargo, nesta escola? () entre 0 a 2 anos () entre 2 a 5 anos () entre 5 a 10 anos () entre 10 a 15 anos () entre 15 a 20 anos () mais de 20 anos					
25	Qual é a sua esfera de atuação? () Municipal () Estadual () Federal					

26	Qual é a sua faixa salarial? () até 02 salários mínimos () de 03 a 05 salários mínimos () de 05 a 08 salários mínimos () superior a 08 salários mínimos
-----------	---