

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

MARCIA CARINA MARQUES DOS SANTOS MACHADO

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA: A Promoção e Colaboração Docente como fontes de Motivação e Engajamento do Servidor Público

**VITORIA
2025**

MARCIA CARINA MARQUES DOS SANTOS MACHADO

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA: A Promoção e Colaboração Docente como fontes de Motivação e Engajamento do Servidor Público

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – com ênfase em Gestão Escolar

Orientador: Prof. Me Pedro Abdias Galvão Lyra

**VITORIA
2025**

MARCIA CARINA MARQUES DOS SANTOS MACHADO

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA: A Promoção e Colaboração Docente como fontes de Motivação e Engajamento do Servidor Público

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

Aprovada em 16 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

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

Prof^a. Dra.: Márcia Juliana D'Ângelo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof^a. Dra.: Elaine Cristina Rossi Pavani
Fundação Getúlio Vargas

VITÓRIA
2025

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão, sem dúvidas, é primeiramente a Deus pela oportunidade de realizar um sonho que parecia inatingível.

Agradeço ao meu esposo Rui, meu grande incentivador e apoio em todos os momentos.

Ao meu filho Pedro que fez o papel de muito mais que um irmão mais velho.

A minha filha Any, que mesmo sem entender direito sabia que a “mamãe estava estudando”.

Aos meus pais pelas orações e encorajamento em todo tempo.

Às minhas irmãs, Valéria e Amanda, minha rede de apoio imbatível.

Às amigas para a vida que o mestrado me deu, Silvânia e Darlene.

A família que o mestrado me presenteou, avó Francisca e as tias Marli e Maria.

Ao meu professor e orientador, Pedro Abdias, pelas valiosas orientações e por acreditar em minha capacidade muito mais que eu mesma.

“Transformem-se pela renovação da sua mente, para que sejam capazes de experimentar e comprovar a boa, agradável e perfeita vontade de Deus.”

Romanos 12:2^a

RESUMO

Este estudo investiga se a conexão entre a liderança transformacional e o engajamento dos professores é influenciada por variáveis mediadoras, como o foco na promoção e a colaboração entre docentes, além de avaliar a motivação para o serviço público num papel moderador. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de natureza quantitativa, descritiva e transversal, com a participação de 207 professores de instituições públicas brasileiras. A coleta de informações foi feita por intermédio de um formulário online, e os resultados foram examinados utilizando modelagem de equações estruturais (SEM), com o método de mínimos quadrados parciais (PLS). Os resultados revelaram que a liderança transformacional impacta positivamente o engajamento no trabalho e no foco na promoção, sendo este último uma variável mediadora da relação entre liderança transformacional e engajamento. Além disso, a liderança transformacional mostrou-se associada à colaboração docente, embora esta não tenha apresentado efeito direto no engajamento no trabalho. Já a motivação para o serviço público não se mostrou um fator moderador nas relações examinadas. Como principais contribuições, o estudo amplia a literatura sobre práticas de gestão escolar e oferece orientações práticas para gestores, evidenciando como a liderança transformacional pode estimular um ambiente mais colaborativo e motivado. Sugere-se que pesquisas futuras expandam o alcance geográfico e acrescentem docentes de escolas privadas, visando aumentar a generalização dos resultados.

Palavras-chave: liderança transformacional; engajamento no trabalho; motivação para o serviço público; foco na promoção; colaboração docente; gestão pública.

ABSTRACT

This study investigates whether the connection between transformational leadership and teacher engagement is influenced by mediating variables, such as focus on promotion and collaboration between teachers, in addition to evaluating motivation for public service in a moderating role. To this end, quantitative, descriptive and cross-sectional research was conducted, with the participation of 207 professors from Brazilian public institutions. Information was collected using an online form, and the results were examined using structural equation modeling (SEM), with the partial least squares (PLS) method. The results revealed that transformational leadership positively impacts work engagement and focus on promotion, the latter being a mediating variable of the relationship between transformational leadership and engagement. Furthermore, transformational leadership was associated with teaching collaboration, although this did not have a direct effect on work engagement. Motivation for public service did not prove to be a moderating factor in the relationships examined. As main contributions, the study expands the literature on school management practices and offers practical guidance for managers, highlighting how transformational leadership can stimulate a more collaborative and motivated environment. It is suggested that future research expand the geographic reach and add teachers from private schools, aiming to increase the generalization of results.

Keywords: transformational leadership; engagement at work; motivation for public service; focus on promotion; teaching collaboration; public management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	13
2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO	15
2.3 FOCO NA PROMOÇÃO	17
2.4 COLABORAÇÃO ENTRE OS DOCENTES	19
2.5 MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO	22
3 METODOLOGIA	25
4 ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	29
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES	31
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A - QUADRO 1: ESTRUTURA DE CONSTRUTOS	53
APÊNDICE B QUESTIONÁRIO	55

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Nas décadas recentes, o setor público de diversos países, incluindo o Brasil, passou por reformulações significativas (Pereira, 1997; Pollitt & Dan, 2011). A tradicional cultura da Administração pública sofreu alterações devido a influência das ideias da Nova Governança Pública (NGP) (Osborne, 2006), ampliaram-se as organizações e o mecanismo de prestação de contas e transparência foi fortalecido (Tejedo-Romero & Araújo, 2018). Além disso, garantir uma maior eficiência nas entidades públicas através da gestão de serviços é uma das premissas que impulsionam o desenvolvimento e a implementação da NGP (Hood & Dixon, 2013; Lapsley, 2008).

Mesmo que, segundo Osborne et al. (2013) a literatura sobre gestão de serviços, no contexto público, não tenha sido aprofundada, para iniciar uma mudança na NPM vários conceitos e estilos precisam ser enfatizados (Smit, 2023). A liderança, dentro das estruturas formais de gestão, é normalmente vista como um fenômeno predominantemente positivo, entretanto os indivíduos indicados para assumir papéis de liderança podem, ocasionalmente, exercer influências negativas, colocando em risco o desempenho das equipes e da própria organização (Abelha et al., 2020).

O contexto atual de mudanças constantes exige um novo padrão de liderança, no qual a função do líder, antes associada principalmente a habilidades técnicas, agora se amplifica para adotar uma missão mais abrangente de manter e aperfeiçoar o significado organizacional (Andrade & Torres, 2022).

Nos mais diversos contextos a prática da liderança transformacional influencia os membros da equipe (Yohannes & Wasonga, 2023). Segundo Rabiul e Yean (2021) essa liderança impacta o engajamento no trabalho dos servidores. No setor educacional, os diretores escolares que aplicam a liderança transformacional podem atender às necessidades de crescimento pessoal dos professores e incentivá-los a abordar os desafios de maneira criativa (Hermanto et al., 2024).

O líder tem o poder de influenciar seus seguidores, essa mentalidade pode ser focada na promoção atendendo a aspirações e ganhos (Neubert et al., 2008). A teoria da regulação motivacional sustenta que a força das reações emocionais das pessoas perante o sucesso ou fracasso é influenciada pelo grau de ênfase que elas colocam na promoção ou na prevenção (Brockner & Higgins, 2001). O foco na promoção importa-se com o crescimento dos membros da equipe (Crowe & Higgins, 1997) e está relacionado com a liderança transformacional, especialmente quando os liderados possuem alto foco na promoção (Hetland et al., 2018).

No contexto escolar, estudos comprovam que a segurança no gestor escolar, o diálogo e relação próxima entre gestor e professores, a forma como realizam práticas básicas de liderança podem reduzir desigualdade no desempenho entre escolas e impactam na inovação, motivação dos professores, eficácia escolar, desempenho organizacional e dos alunos (Arar & Nasra, 2020; Lee et al., 2020; Leithwood & Hopkins, 2020; Smith & Gümüş, 2022) Como a cooperação entre docentes é fundamental para o crescimento dos professores e da escola, os líderes escolares devem fomentá-la (Sürmeli et al., 2024).

A cultura colaborativa é um fator de incentivo para a promoção da liderança como uma profissão atrativa (Pont, 2020). Quando a liderança demonstra características transformacionais inspira seus seguidores, promove o engajamento no trabalho e melhora o desempenho da equipe, além de proporcionar autonomia e direcionamento e a colaboração (Lambrech et al., 2022; Lee et al., 2020). Quando as organizações apoiam normas e práticas coletivas os funcionários têm maior probabilidade de serem motivados (Abdelmotaleb & Saha, 2018). Dessa forma, é essencial que as organizações do setor público encontrem formas de potencializar e estimular a motivação pelo serviço público entre seus funcionários (Zubair et al., 2021).

A Mobilização dos funcionários através da motivação também é defendida por Friedman e Berkovich (2020) como uma função dos gestores. Por conseguinte, é essencial explorar como o gestor desempenha o papel de líder na organização e como suas atividades influenciam a participação, motivação e desempenho de sua equipe (Correia & Sá, 2021).

Estudos anteriores sugerem que a liderança transformacional está positivamente correlacionada ao engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho (Alamri, 2023; Monje-Amor et al., 2020; Rabiul & Yean 2021; Wang et al., 2017; Zhu et al., 2009). Entretanto, os referidos estudos deixaram lacunas de pesquisa que precisam ser investigadas. Por exemplo, Alamri (2023) sugere que a relação entre esses construtos seja pesquisada em outros contextos, já que seu estudo foi realizado na Arábia Saudita em organizações governamentais. Os autores Zhu et al. (2009) também apontam o desenvolvimento da pesquisa em outras culturas, já que seu estudo foi realizado na África do Sul, além disso também indicaram a inclusão de outras variáveis.

Um estudo mais aprofundado sobre liderança transformacional no contexto escolar é recomendado por Daniëls et al. (2019); Wilson Heenan et al. (2023) e Hermanto et al. (2024).

Com base no exposto, este estudo buscou responder às seguintes questões: a relação entre a liderança transformacional e o engajamento dos professores é influenciada pelo foco na promoção e pela colaboração entre os docentes? Essa relação é impactada pela motivação dos servidores como fator moderador? Para explorar essas questões, o objetivo central foi analisar se o vínculo entre liderança transformacional e engajamento dos professores é mediado pelo foco na promoção e pela colaboração entre os docentes, bem como avaliar o papel moderador da motivação dos servidores.

Como contribuição teórica, a pesquisa contribui com a literatura de gestão porque examina até que ponto a liderança transformacional contribui para o engajamento dos funcionários no trabalho (Alamri, 2023; Monje-Amor et al., 2020; Rabiul & Yean 2021; Wang et al., 2017; Zhu et al., 2009). Além disso, enfatiza a importância de promover a colaboração entre os docentes que tem foco na promoção, analisando a Motivação para o Serviço Público como fator institucional no engajamento no trabalho (Abdelmotaleb & Saha, 2018; Correia & Sá, 2021; Lambrech et al., 2022; Lee et al., 2020).

Quanto à contribuição prática, o estudo proporciona aos gestores escolares o entendimento sobre a liderança transformacional e como esse estilo de gestão pode contribuir para o envolvimento no trabalho dos colaboradores, incentivando-os a focar na promoção e colaboração entre os docentes.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Estudos iniciais sobre liderança transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978) já indicavam que ela é a mais adequada quando a organização enfrenta mudanças. O gestor precisa adotar um modo de liderança transformacional para que a promoção de mudanças e o aumento de confiança de seus seguidores sejam implementados de maneira bem-sucedida (Busari et al., 2019). A orientação para a mudança é um relevante antecedente da adaptabilidade e proatividade dos funcionários (Wang & Le Blanc, 2017).

Práticas de Recursos Humanos são conciliadas ao desempenho por líderes transformacionais, eles também estabelecem uma cultura fundamentada na confiança e colaboração, e fomentam a aprendizagem contínua e comportamentos proativos (Jauhari et al., 2024). Esse tipo de liderança pode ser usado em qualquer ambiente acadêmico (Heffernan, 2024). Além disso, possui uma visão envolvente, apresenta expectativas notáveis e motiva e inspira os seguidores através de estímulo intelectual para atender a essas expectativas (Bakker et al., 2023; Busari et al., 2019).

Capacitar os colaboradores para o trabalho em equipe e levá-los à criatividade e à inovação também são características da liderança transformacional (Heffernan, 2024). Quando os seguidores confiam na visão do líder, eles compartilham dessa visão, confiam e trabalham eficazmente com os outros, o que influencia diretamente a atuação no trabalho (Bakker et al, 2023; Busari et al., 2019; Lee et al., 2023). Ademais, o líder transformacional encoraja

o apego emocional dos seguidores à organização de serviço o que acarreta um serviço proativo aos clientes (Jauhari et al.,2024).

Nesse contexto, os autores Wang et al. (2017) sugerem que a liderança transformacional possui efeito indireto e condicional na procura de recursos e de desafios e parece eficiente na promoção indireta da expansão do emprego mediante o reforço da capacidade de adaptação dos colaboradores. Sendo assim, tem um efeito positivo na motivação para aprender, pois possibilita autonomia aos funcionários para desenvolver e fabricar um ambiente ideal para a aprendizagem individual (Afsar & Umrani, 2020).

Os elementos da liderança transformacional incluem além do carisma, motivação inspiradora, também o desenvolvimento cognitivo e atenção personalizada (Bass ,1985; Daniëls et al., 2019; Nguyen et al., 2023). Estudos confirmam que esse tipo de liderança impacta direta e positivamente a cultura organizacional (Givens, 2008; Nguyen et al., 2023). Ademais, entende-se que a liderança transformacional e a cultura organizacional impactam significativamente a gestão de mudança (Bagga et al.,2023).

Os autores Duan et al. (2017) e Zhang e Inness (2019) sugerem que os líderes transformacionais retratam o efeito Pigmalião, mecanismo que leva os funcionários a mostrarem um comportamento de voz acima e além da influência direta da segurança psicológica e da identificação pessoal e que o afeto positivo atua como intermediário na relação entre a liderança transformacional e esses modos de fala. Além de promover o comportamento de voz dos funcionários, o líder transformacional inspira significativamente a paixão ambiental harmoniosa dos funcionários e impacta positivamente a motivação para o serviço público e o engajamento dos seguidores (De Gennaro, 2019; Lqbal et al., 2023; Rabiul &

Yean,2021).

No ambiente escolar, o gestor que implementa a liderança transformacional inspira seus professores a realizar seu trabalho para além do que é esperado e estimula a resolução de problemas de maneira inovadora (Hermanto et al.,2024). Ela é definida como uma estratégia sustentável porque quando aplicada por gestores escolares traz resultados para os alunos, estabelecendo um sistema de qualidade nas escolas (Kwan,2020).

Os gestores escolares que adotam uma abordagem de liderança transformacional têm um impacto significativo na cultura da escola e conseguem motivar os colaboradores para alcançar as metas da escola (Asad & Abdulmuhsin, 2021; Daniëls et al., 2019). O desempenho dos serviços educacionais dos professores tende a aumentar quando são liderados por gestores com uma abordagem transformacional (Hermanto et al.,2024).

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Os estudos de Schaufeli e Bakker (2004) trazem a concepção de engajamento no trabalho relacionada a um estado emocional vasto e longo prazo relacionado ao trabalho. O engajamento no trabalho é um construto principal para o entendimento do potencial motivacional de experiências positivas e gratificantes no trabalho e antecipa quais as previsões de atendimento às necessidades dos funcionários é o antecedente da harmonia entre vida pessoal e carreira e afeta positivamente o desempenho no trabalho (Green et al., 2017; Wood, 2020).

As empresas necessitam investir no desenvolvimento de organizações de aprendizagem para promoção da resiliência e envolvimento no trabalho dos

funcionários (Malik & Garg 2020). Além do investimento, é relevante destacar que a Inteligência Emocional (IE) afeta positivamente o engajamento no trabalho, ou seja, quanto maior for nível de IE, maior será o envolvimento no trabalho (George et al., 2022). Também são características de um alto envolvimento no trabalho: a dedicação à tarefa, o sentimento positivo ativado e o acesso aos recursos de trabalho (Sonnetag, 2020).

Os funcionários altamente envolvidos no trabalho têm a possibilidade de melhorar proativamente a capacidade de inovação da equipe (Seppälä et al., 2018). O engajamento no trabalho é uma experiência psicológica fundamental para os indivíduos, conectando recursos e desempenho no ambiente e no nível pessoal (Kim et al., 2019). Sendo assim, os gestores podem encorajar os funcionários a autogerirem o seu envolvimento no trabalho através do desenvolvimento de novas formas de trabalho (Seppälä et al., 2018).

O engajamento no trabalho contribui de maneira positiva para a produtividade dos colaboradores (Abdulrahman et al., 2022). Além da produtividade, a linguagem motivadora composta pela linguagem orientadora, empática e de criação de significado também impactam positivamente o envolvimento no trabalho, por isso os líderes transformacionais utilizam essa linguagem para crescer o comprometimento dos funcionários no trabalho e por conseguinte impactam positivamente o engajamento dos seguidores (Rabiul & Yean, 2021). No âmbito educacional, os diretores enfrentam o desafio de exercer uma liderança que favoreça o maior engajamento dos professores (Pardosi & Utari, 2021). Por conseguinte, neste estudo, propõe-se a hipótese:

H1. A liderança transformacional impacta positivamente o engajamento no trabalho

2.3 FOCO NA PROMOÇÃO

As diferentes maneiras de regular o prazer e a dor são denominadas como foco regulatório, essa teoria difere dois tipos de estados finais desejados: o foco na promoção (realizações e aspirações) e o foco na prevenção (segurança e responsabilidade) (Higgins, 1997). Ela exerce uma influência significativa sobre os sentimentos, pensamentos e comportamentos das pessoas (Higgins, 1998). Ademais, o foco regulatório possui elementos maleáveis e oportuniza flexibilidade às empresas para regular o foco de seus líderes e cada líder pode regular em seus seguidores (Kark & Van Dijk, 2007; Johnson et al., 2017).

Conforme Sun et al. (2015), o foco na promoção associa positivamente a eficácia ao interesse dos usuários de sistemas de realidades virtuais. Quando o assunto é status ocupacional, quem tem o foco na promoção prefere trabalhar por conta própria, porque esse tipo de ocupação caracteriza-se pela autonomia, independência, liberdade de ação e decisão (Oren, 2018)

Os gestores podem moldar o foco regulatório de seus seguidores através do uso da linguagem e do feedback (Brockner & Higgins, 2001). O foco na promoção é impactado positivamente pela liderança transformacional (Lai et al., 2018). Esse foco, por sua vez, envolve uma sensibilidade aos resultados positivos, seja pela presença ou ausência deles, favorecendo o crescimento dos membros da equipe, mesmo diante de comportamentos improvisados dos funcionários (Crowe & Higgins, 1997; Higgins, 1997; Ye et al., 2023). Ademais, o perfil proativo dos seguidores está relacionado com a liderança transformacional quando propõe a seus seguidores maiores responsabilidades e os motiva na otimização do ambiente profissional (Hetland et al., 2018; Johnson et al., 2017).

Em contextos organizacionais o foco regulatório tem resultados significativos (Lanaj et al.,2012) Por isso, Yan et al. (2024) sugere que as organizações disponibilizem meios necessários para os profissionais com alto foco regulador de promoção. A liderança tem um papel de destaque nessa ação já que sua comunicação orientada para a promoção direciona uma maior motivação dos funcionários (Jason & SN, 2021; Stam et al., 2018). Além disso, o líder afeta seus seguidores e quando a liderança é transformacional motivada pelo foco na promoção o resultado é criatividade, entusiasmo, busca por resultados positivos dos seguidores (Kark & Dijk,2007). Acrescenta-se também que o foco na promoção impacta positivamente o engajamento no trabalho (Day et al., 2021; Lanaj et al., 2012)

Portanto, o estudo propõe as seguintes hipóteses:

H2. A liderança transformacional impacta positivamente o foco na promoção dos colaboradores.

H3 O foco na promoção impacta positivamente o engajamento no trabalho.

Com base nas hipóteses formuladas, este estudo argumenta que o foco na promoção dos colaboradores atua como mediador na relação entre a liderança transformacional e o engajamento dos funcionários no ambiente profissional. Pesquisas que sustentam esse papel mediador atribuído ao foco na promoção destacam que ele favorece o crescimento, o comprometimento afetivo e o comportamento criativo das equipes (Ye et al., 2023; Kark & Van Dijk, 2007; Van Dijk et al., 2021). Além disso, uma comunicação voltada para a promoção realizada pelo líder tem o potencial de motivar os funcionários (Jason & SN, 2021; Stam et al., 2018).

Assim sendo, este estudo apresenta a hipótese a seguir:

H4 O foco na promoção medeia a relação positiva entre liderança transformacional e engajamento dos servidores no trabalho.

2.4 COLABORAÇÃO ENTRE OS DOCENTES

Os autores Torres et al. (2004) apresentam vários conceitos para colaboração e cooperação, e mesmo com algumas divergências nos campos teórico e prático, ambas as palavras se originam de duas suposições relevantes: rejeitar o que é autoritário e promover o que é social, principalmente quando se refere a aprendizagem. Em uma gestão sustentável, a colaboração ajuda a desenvolver o comprometimento entre os membros da organização e melhora o desempenho social e ambiental (Kumar et al., 2021) Também facilita uma maior extensão de comunicação (Porcu et al., 2020)

Conforme Hogan e Coote (2014), o que pode amparar as organizações e proporcionar a renovação organizacional é a cultura de inovação que precede principalmente os tipos de comportamentos inovadores. Essa mudança organizacional pode acontecer com o desenvolvimento profissional colaborativo definido por Zeng e Day (2019) como aprendizagem compartilhada. Essa prática é reconhecida como uma fonte de vantagem competitiva, de acordo com Beske e Seuring (2014) e Kumar et al. (2021), sendo baseada em relacionamentos e um modelo específico, como descrito por Chakkol et al. (2018).

A cultura colaborativa proporciona benefícios evidentes para alunos e professores, possibilitando que educadores do ensino geral tenham acesso a ferramentas, recursos e estratégias que aprimorem a aprendizagem, não apenas para alunos diagnosticados como superdotados, mas também para outros

alunos com alto potencial (Mofield, 2020). É relevante destacar que quanto mais colaboração existir entre os professores, maior será a troca de conhecimentos sobre teorias de ensino, métodos e abordagens pedagógicas (Liu et al., 2021).

Para sustentar a colaboração em uma organização, são necessárias práticas de criação de cultura de apoio (Cirella & Murphy, 2022). Quando a escola não tem essa cultura de apoio, o que determina o impacto da iniciativa na aprendizagem dos professores é a percepção deles sobre a iniciativa de curto prazo e sua vontade de participar, não o grau de participação ativa (Jong et al., 2019).

A colaboração entre professores nas escolas não só aprimora a autoeficácia, mas também aumenta a satisfação no trabalho dos docentes (Duyar et al., 2013). Ademais, as variadas formas de colaboração podem aumentar o potencial de aprendizado dos professores e do desempenho dos alunos (Jong et al., 2019; Torres, 2019). É benéfico para toda comunidade quando os professores são formados para o desenvolvimento e implementação da colaboração no espaço escolar, para terem um espírito colaborativo, mesmo sendo complexo (de Jong et al., 2023; Jakhelln & Postholm, 2022). Essa complexidade pode ser minimizada se as formas de colaboração forem exploradas sem imposição ou exigência imediata (Jong et al., 2019).

No âmbito da escola o conceito de cultura colaborativa é ressignificado, o corpo docente em sua maioria qualifica esses processos como reflexivos, de produção conjunta de saberes, de materiais didáticos e de documentos de trabalho, enquanto outros só enxergam como uma forma de distribuir o trabalho (Pinto & Leite, 2014). Ademais, os docentes demonstram um aprimoramento mais significativo quando atuam em escolas com uma maior qualidade de

colaboração, e esses resultados respaldam as iniciativas políticas voltadas para a melhoria do desempenho dos alunos, incentivando a colaboração entre os docentes por meio do trabalho em equipes (Ronfeldt et al., 2015). No contexto escolar, o líder é responsável pelo fomento dessa colaboração (Sürmeli et al., 2024). Na disponibilização da estrutura para essa colaboração tem impacto positivo a liderança transformacional (Lambrech et al., 2022).

Os diretores escolares, líderes transformacionais, melhoram a cultura escolar quando envolvem e orientam os professores para o trabalho de forma colaborativa porque consequentemente a comunicação entre os pares é fortalecida e desenvolvimento profissional acontece (Asad et al., 2021). Uma escola com uma cultura colaborativa incentiva mais os professores a se engajarem em atividades de qualificação profissional (Nguyen et al., 2021).

Os professores quando apoiados por seus líderes têm mais probabilidade de se envolverem em colaboração, nesse ambiente propício à colaboração acontece de forma mais profunda e impactante no desempenho dos alunos, professores e na escola como um todo (Vangrieken et al., 2015; Honingh & Hooge, 2014). Adicionalmente, a colaboração entre os professores reforça o sentido de responsabilidade coletiva, proporciona uma comunicação mais reflexiva no ensino e possibilita um melhor desempenho e engajamento no trabalho (Cai et al., 2022) Portanto, o estudo propõe hipóteses a seguir:

H5. A liderança transformacional impacta positivamente a colaboração entre os docentes.

H6. A colaboração entre os docentes impacta positivamente o engajamento no trabalho.

Com base na análise das hipóteses previamente expostas, este estudo argumenta que a colaboração entre os docentes desempenha um papel mediador na relação positiva entre liderança transformacional e engajamento dos professores no trabalho. Nesse sentido, Leithwood et al. (2020) ressaltam a importância da cultura colaborativa como um elemento mediador. Além disso, cabe ao líder fomentar essa colaboração, sendo que tais relacionamentos colaborativos fortalecem os laços no ambiente escolar e promovem a confiança dentro da equipe (Sinnema et al., 2020; Sürmeli et al., 2024). À luz do exposto, propomos a seguinte hipótese:

H7 A colaboração entre os docentes medeia a relação positiva entre liderança transformacional e o engajamento dos servidores no ambiente de trabalho.

2.5 MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Conforme Houston (2006), a Motivação para o serviço público (PSM) refere-se a um compromisso com o bem-estar coletivo, ao serviço aos outros e à dedicação. Um conceito pluralista também é indicado para aprimorar a compreensão das necessidades psicológicas básicas por trás do PSM, e investigar diversos motivos altruístas que estimulam o serviço público (Wang et al., 2020). É relevante destacar que o seu estudo está avançando, porque muitos acadêmicos concordam que é necessária uma melhor compreensão do que pode atrair os indivíduos para o serviço público e qual é o encorajamento para servir aos outros e promover o bem público (Ritz et al., 2016).

O processo de cognição social do PSM disponibiliza uma estrutura para as organizações públicas apreciarem maneiras de empregar diversas bases morais, outorgando aos funcionários códigos de conduta individuais, identidades

sociais e vocabulários (Wang,2020). O PSM também poderia reforçar o efeito da pressão do tempo sobre o comprometimento no trabalho (Li & Wang (2022). Além disso, o PSM modera o efeito negativo do conflito trabalho-família no envolvimento no trabalho (Wang & Li ,2023).

A teoria do PSM apresenta implicações de grande relevância para a administração pública (Houston,2006). Ela colabora para a compreensão das diferenças do comportamento ético, de honestidade e não corrupto nas organizações públicas (Olsen et al., 2019). A presença da motivação no serviço público impacta positivamente no desempenho organizacional e no comportamento profissional dos funcionários (Zubair, et al., 2021).

O foco regulatório promove o PSM (Molines et al., 2022) Quanto mais alto é o nível do PSM do funcionário público mais alto é seu desempenho e comprometimento nas organizações o que também interfere em seu comportamento como trabalhador (Molines et al., 2022; Park & Lee, 2020; Wang et al., 2011). Destaca-se que funcionários com foco na promoção são motivados internamente e são influenciados por suas aspirações (Higgins, 1997; Molines et al., 2022). Pode-se afirmar também que os funcionários públicos que têm o foco na promoção são mais inclinados a estar emocionalmente ligados a determinados grupos e dedicam-se a servir aos outros (Kim et al., 2013; Molines et al., 2022). Os estudos de Alamri (2023) confirmam que o PSM modera a relação entre o foco na promoção e o engajamento no trabalho.

Nessa perspectiva é proposta a hipótese:

H8. A motivação para o serviço público modera a relação entre Foco na Promoção e engajamento no trabalho.

Em relação a liderança destaca-se que quanto mais alto é o nível da

liderança transformacional, mais alto é o PSM dos funcionários (Andersen et al., 2018) Além disso, os líderes exercem um papel importante na melhoria do PSM e do desempenho no trabalho quando motivam seus funcionários a constituírem relações informais de colaboração regular com funcionários de outras organizações (Schwarz,2020). Se o PSM atuar como moderador na relação entre o foco na promoção e o engajamento no trabalho, ele influenciará a força da conexão entre a liderança transformacional e o engajamento dos funcionários. Assim, propõe-se a hipótese:

H9. A motivação para o serviço público modera a relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho

Sendo assim, o modelo conceitual proposto é apresentado na Figura 1

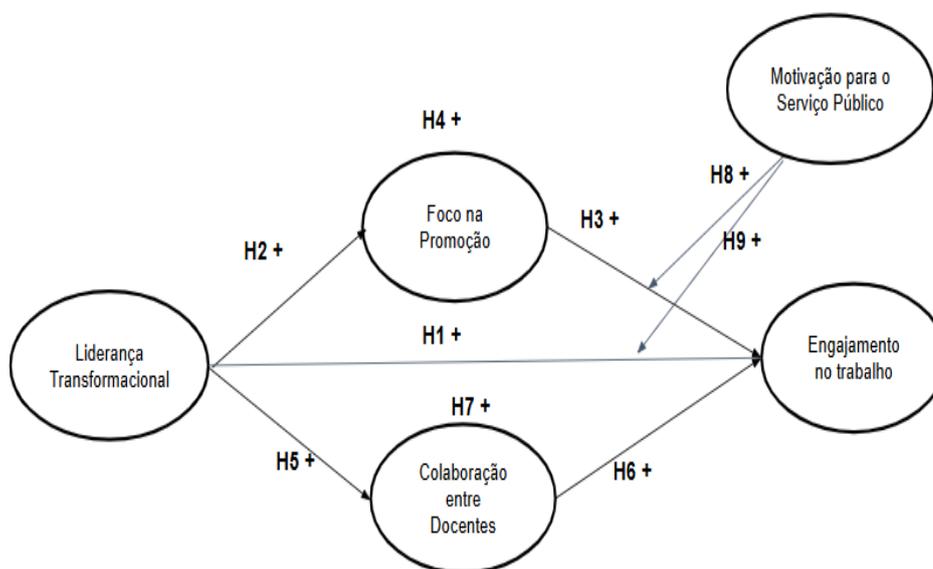


Figura 01 - Modelo Conceitual proposto
Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Visando alcançar o objetivo proposto para este trabalho que é verificar se relação entre liderança transformacional e engajamento dos servidores é mediada pelo foco na promoção e colaboração entre docentes e se essa relação sofre efeito moderador pela motivação dos servidores aferindo 09 hipóteses, recorreu-se a uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, com coleta de dados primários e de corte transversal.

Foi selecionada para esta pesquisa a técnica por amostragem não probabilística e por acessibilidade (Hair et al., 2019). O campo de estudo escolhido foram instituições públicas de ensino brasileiras, e o público-alvo foram os professores atuantes nessas instituições. O instrumento utilizado para realizar a coleta de dados foi um formulário eletrônico, desenvolvido no aplicativo Google Forms e encaminhado ao público de forma online, por correio eletrônico, aplicativo de mensagens (grupos de WhatsApp) e redes sociais. O questionário inicialmente apresenta um texto explicativo sobre a pesquisa que está sendo realizada, importância da participação e garantia de confidencialidade.

Como forma de assegurar que o participante realmente faça parte do público-alvo da pesquisa, foi incluído uma pergunta de verificação (Você é professor da rede pública?), na qual o respondente se autodeclara professor da rede pública. Se o respondente não confirmar esse requisito, continuará a responder o questionário. Entretanto, suas respostas serão excluídas da análise.

A coleta de dados utilizou escalas já testadas, os construtos e seus respectivos indicadores e autores constam de forma detalhada no Apêndice A. Os construtos utilizados neste estudo foram: Liderança Transformacional, com 4

afirmações e utilizando a escala de Lee et al. (2013); Engajamento no Trabalho, com 9 afirmações e escala de Schaufeli et al. (2006); Motivação para o serviço público, com 4 afirmações e escala de Ugaddan e Park (2017); Foco na Promoção com 9 afirmações e escala validada por Bullard e Penner (2017) e Colaboração entre Docentes com 04 afirmações e escala validada por Bellibas et al. (2021).

Na última seção do questionário foram abordadas questões referentes à caracterização da amostra pesquisada, incluindo formação acadêmica, faixa etária, gênero, tempo de serviço, em qual região brasileira trabalha e qual a remuneração mensal.

Para prevenir possíveis falhas, foi realizado um teste de validação antes da distribuição do questionário, envolvendo dez participantes com o perfil do público-alvo, selecionados de forma aleatória. O objetivo foi avaliar a consistência das perguntas e identificar eventuais dificuldades na interpretação de sentenças ou palavras. Após essa etapa, a coleta de dados foi iniciada, sendo conduzida através de link do Google Forms, e-mail, WhatsApp e mensagens de texto.

Com base nos critérios estabelecidos por Ringle et al. (2014), utilizou-se o software G*Power, versão 3.1.9.7, para definir o tamanho da amostra, considerando a análise da variável latente e a estimativa do número mínimo necessário que foi de 119 participantes.

A pesquisa foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2024, e foram obtidas 212 respostas. No entanto, 5 delas foram descartadas por não cumprirem os critérios estabelecidos para o público-alvo da pesquisa, ficando assim 207 respostas válidas para a análise.

TABELA 1 – Caracterização geral da amostra

Descrição	Categoria	Percentual
Formação Acadêmica	Pós-graduação – Doutorado (4)	4%
	Pós-graduação - Mestrado (3)	15%
	Pós-graduação - Especialização (2)	50%
	Graduação - licenciatura plena ou bacharelado (1)	31%
Faixa Etária	Acima de 55 anos (5)	20%
	45 a 55 anos (4)	20%
	35 a 45 anos (3)	40%
	25 a 35 anos (2)	15%
	18 a 25 anos (1)	5%
Gênero	Masculino (3)	25%
	Feminino (2)	70%
	Prefiro não dizer (1)	5%
Estado Civil	Casado(a) (1)	40%
	Separado(a) (2)	15%
	Viúvo(a) (3)	5%
	Solteiro(a) (4)	25%
	Divorciado(a) (5)	15%
Tempo na Rede Pública	Menos de 5 anos (1)	10%
	De 5 a 10 anos (2)	15%
	De 11 a 20 anos (3)	30%
	De 21 a 30 anos (4)	25%
	Mais de 30 anos (5)	20%
Região	Sudeste (5)	50%
	Nordeste (4)	20%
	Centro-oeste (3)	15%
	Norte (2)	10%
	Sul (1)	5%
Remuneração	Mais de 10 salários-mínimos (6)	10%
	Entre 8 e 10 salários-mínimos (5)	15%
	Entre 6 e 8 salários-mínimos (4)	20%
	Entre 4 e 6 salários-mínimos (3)	35%
	Entre 2 e 4 salários-mínimos (2)	15%
	Menos de 2 salários-mínimos (1)	9.66%

Fonte:Dados da Pesquisa

Segundo as informações mostradas na Tabela 1, a amostra analisada é composta majoritariamente por professores do gênero feminino (70%), com idades entre 35 e 45 anos (40%) e predominância de formação em Pós-graduação - Especialização (50%). A maioria atua na região Sudeste (50%) e

possui entre 11 e 20 anos de serviço público (30%). Em termos de remuneração, a maior parte dos respondentes recebe entre 4 e 6 salários-mínimos (35%).

De acordo com o propósito deste estudo, optou-se como técnica de análise dos dados a Modelagem de Equações Estruturais (SEM – *structural equation modeling*) com estimador por mínimos quadrados parciais (PLS - *partial least squares*) utilizando o software SmartPLS 4.0. Diante desse contexto, o PLS tem alto grau de poder estatístico, útil para avaliação de dados (Hair et al., 2019).

Após a finalização da coleta de dados, estes foram processados seguindo o seguinte procedimento: validação do modelo de mensuração por meio da Análise de Componentes Confirmatórios (ACC) dos indicadores que constituem os construtos, além da verificação da confiabilidade e das validades convergente e discriminante.

Após a construção do modelo saturado será realizada a estimação inicial do modelo PLS-SEM. Avaliando a Consistência Interna & Validade Convergente e observando os indicadores: cargas fatoriais; Alfa de Cronbach; Correlação de Dijkstra-Henseler (ρ_a); Confiabilidade composta (ρ_c); Variância Média Extraída (AVE). Foram testadas as hipóteses propostas, nos quais foram analisados o coeficiente de caminho (β), o desvio padrão, o t-valor, a significância de cada hipótese por meio do p-valor e o teste de capacidade preditiva com validação cruzada (CPVAT) (Sharma et al., 2022).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para a validação dos construtos do presente estudo, foi realizada a análise e verificação das suas cargas externas. Conforme recomendado por Hair et al. (2019), os valores das cargas externas devem ser superiores a 0,7 para serem considerados válidos. A Tabela 2 apresenta as cargas externas observadas no estudo, com os valores abaixo de 0,708 sendo excluídos da amostra, nomeadamente: o engajamento no trabalho (ENGTR9), motivação para o serviço público (MSP3), foco na promoção (PRO5, PRO9) e liderança transformacional (LT4). As demais cargas apresentaram valores superiores a 0,708.

TABELA 2: Cargas externas

Variáveis e constructos		Cargas externas
Engajamento no trabalho	ENG1	0,903
	ENG2	0,908
	ENG3	0,912
	ENG4	0,895
	ENG5	0,893
	ENG6	0,842
	ENG7	0,778
	ENG8	0,804
	ENG9	0,591
Motivação para o serviço público	MSP1	0,755
	MSP2	0,859
	MSP3	0,583
	MSP4	0,799
Foco na promoção	PRO1	0,791
	PRO2	0,743
	PRO3	0,811
	PRO4	0,844
	PRO5	0,590
	PRO6	0,730
	PRO7	0,707
	PRO8	0,745

	PRO9	0,633
Colaboração entre docentes	CD1	0,822
	CD2	0,778
	CD3	0,821
	CD4	0,675
Liderança Transformacional	LT1	0,928
	LT2	0,955
	LT3	0,942
	LT4	0,884

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Legenda: ENG – Engajamento no trabalho; MSP – Motivação para o serviço público; PRO – Foco na Promoção; Colaboração entre docentes; LT – Liderança Transformacional

Ao analisar a Tabela 3, confirma-se que a consistência interna do modelo é mantida pelos coeficientes de Alfa de Cronbach e de Confiabilidade Composta (rho-a e rho-c). Os valores obtidos nos três índices variam entre 0,747 e 0,961, encontrando-se satisfatórios para a pesquisa (Hair et al., 2019)

TABELA 3: Consistência interna, validade convergente e discriminante

Construtos	α	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE	HTMT				
					ENG	MSP	PRO	CD	LT
ENG	0,946	0,950	0,956	0,709					
MSP	0,747	0,806	0,840	0,572	0,336				
PRO	0,896	0,915	0,914	0,543	0,405	0,240			
CD	0,781	0,805	0,858	0,603	0,414	0,263	0,362		
LT	0,946	0,947	0,961	0,861	0,619	0,214	0,415	0,431	

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Legenda: ENG – Engajamento no trabalho; MSP – Motivação para o serviço público; PRO – Foco na Promoção; Colaboração entre docentes; LT – Liderança Transformacional

α : Alfa de Cronbach; CR: Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída; HTMT: método de Heterotrait – Monotrait Ratio

A consistência interna está mantida, pois os valores do Alfa de Cronbach estão acima de 0,70, conforme demonstrado na Tabela 3. Além disso, a validade convergente é consistente, uma vez que os valores da Variância Média Extraída (AVE) estão acima de 0,50, como indicado por Ringle et al. (2023).

A validade discriminante do modelo proposto também está validada porque os constructos atendem ao critério de Heterotrait-Monotrait (HTMT), conforme descrito por Ringle et al. (2023) e Sarsted et al. (2021), com cargas abaixo de 0,90 conforme tabela 3. .

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

Após validar os dados do modelo de mensuração, realizou-se a validação do modelo estrutural e o teste das hipóteses deste estudo. Para a análise, foi aplicado o método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) utilizando a modelagem de equações estruturais (Hair et al., 2019). A Tabela 4 apresenta os efeitos diretos e indiretos relacionados às hipóteses do modelo.

TABELA 4: Teste de hipóteses

	Hipóteses	f ²	β	Desvio padrão	t-valor	p-valor	Vif	R ² Ajustado
LT -> ENG	H1 (suportada)	0,278	0,439	0,076	5,810	0,000	1,313	0,048
LT -> PRO	H2 (suportada)	0,191	0,400	0,077	5,209	0,000	1,000	
PRO -> ENG	H3 (suportada)	0,064	0,214	0,074	2,901	0,004	1,327	0,157
LT -> PRO -> ENG	H4 (suportada)		0,086	0,035	2,448	0,014	1,000	
LT -> CD	H5 (suportada)	0,147	0,358	0,078	4,614	0,000	1,000	
CD -> ENG	H6 (Não suportada)	0,013	0,097	0,061	1,581	0,114	1,378	0,124
LT -> CD -> ENG	H7 (Não suportada)		0,035	0,024	1,450	0,147	1,000	
MSP x PRO -> ENG	H8 (Não suportada)	0,034	0,124	0,071	1,748	0,081	1,606	0,453
MSP x LT -> ENG	H9 (Não suportada)	0,001	-0,027	0,071	0,381	0,703	1,529	
ESTCIV -> PRO	Variável de controle	0,010	-0,094	0,061	1,529	0,126		
GEN -> LT	variável de controle	-	-0,008	0,081	0,099	0,921		
IDADE -> ENG	variável de controle	0,079	0,208	0,050	4,152	0,000		
REMUN -> MSP	variável de controle	0,037	-0,189	0,077	2,470	0,014		
REMUN -> LT	variável de controle	0,058	-0,239	0,076	3,123	0,002		

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Legenda dos construtos: ENG – Engajamento no trabalho; MSP – Motivação para o serviço público; PRO – Foco na Promoção; CD - Colaboração entre docentes; LT – Liderança Transformacional; ESTCIV - estado civil; GEN – gênero; REMUN – remuneração

Nota: Legenda das análises: f^2 (tamanho do efeito/ Efeito Cohen); β (Coeficiente estrutural) R^2 (Coeficiente de Determinação); VIF (Fator de Inflação de Variância)

Ao analisar os resultados identifica-se que a hipótese H1, referente ao impacto positivo que a liderança transformacional tem no engajamento no trabalho apresenta uma validação positiva ($\beta = 0,439$; p-valor 0,000). Observando os valores ($\beta = 0,400$; p-valor 0,000) confirma-se que a hipótese H2 é suportada e indica que a liderança transformacional impacta positivamente o foco na promoção dos colaboradores.

Também pode-se comprovar que o engajamento no trabalho é impactado positivamente pelo foco na promoção conforme levantado pela hipótese H3 ($\beta = 0,214$; p-valor = 0,004). Em relação a hipótese H4, confirma-se que foco na promoção medeia a relação positiva entre liderança transformacional e engajamento dos servidores no trabalho conforme os resultados ($\beta = 0,086$; p-valor = 0,014).

A coleta dos dados ($\beta = 0,358$; p-valor = 0,000), indica que a hipótese H5 também foi confirmada revelando que a liderança transformacional impacta positivamente a colaboração docente. Já a hipótese H6 ($\beta = 0,097$; p-valor = 0,114), não foi suportada, indicando que a colaboração docente não impacta positivamente o engajamento no trabalho.

Em relação a hipótese H7 ($\beta = 0,035$ p-valor = 0,147) também não foi suportada o que indica que colaboração docente não medeia a relação positiva entre liderança e engajamento dos servidores no trabalho.

Em relação a moderação da Motivação para o serviço público

apresentada nas hipóteses H8, H9, todas foram invalidadas com resultados: H8 ($\beta = 0,124$; p-valor = 0,081) e H9 ($\beta = - 0,027$; p-valor = 0,703), evidenciando que a motivação para o serviço público não modera a relação entre Foco na Promoção e Engajamento no trabalho e não modera a relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho.

Ao analisar as variáveis de controle percebe-se que a idade está relacionada ao engajamento no trabalho, de forma que quanto maior é a idade do professor mais engajado no trabalho ele se mostra. A remuneração impacta a motivação para o serviço público e a liderança transformacional, as análises dos resultados demonstram que quanto maior for o ganho do servidor maior será sua motivação e mais impactado será pela liderança transformacional.

Após a verificação das hipóteses, deu-se início à análise da qualidade do modelo. O primeiro passo consistiu na checagem do Fator de Inflação da Variância (VIF), utilizado para detectar possíveis problemas de colinearidade entre os indicadores ou dentro do modelo como um todo. Segundo as recomendações de Hair et al. (2019), valores de VIF superiores a 5 devem ser evitados, sendo preferível que se mantenham abaixo de 3, a fim de garantir a confiabilidade da análise. Com base nos dados obtidos, observou-se na tabela 4 que os valores de VIF para os indicadores e para relação entre os construtos está de acordo com os limites recomendados pela literatura (VIF < 5).

Na sequência, foi analisado o Tamanho do Efeito (f^2), o qual reflete o impacto de um construto exógeno sobre outro endógeno. Conforme sugerido por Hair et al. (2019), Ringle et al. (2014) e Ringle et al. (2023) esse efeito pode ser classificado como pequeno (0,02), médio (0,15) ou grande (0,35), e serve como medida da relevância de um construto na explicação do modelo. No presente

estudo, os efeitos observados variam entre 0,001 e 0,278 se enquadram nas categorias de pequeno e médio impacto, conforme apresentado na Tabela 4.

Também foi examinado o Coeficiente de Determinação (R^2) dos construtos endógenos, indicador que varia entre 0 e 1 e aponta o quanto o modelo consegue explicar de determinada variável. Valores mais altos indicam maior poder explicativo. De acordo com os critérios de Ringle et al. (2023), considera-se fraco um R^2 de 0,02; moderado, a partir de 0,13; e substancial, acima de 0,26. Os dados obtidos apresentam valores fracos, mas pelos critérios analisados na sequência não fará prejuízo na análise.

O Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada (CVPAT) foi utilizado para analisar a capacidade preditiva do modelo, conforme demonstrado na tabela 6. De acordo com Sharma et al. (2022) a média dos indicadores (IA) (LM) com um valor de p superior a 0,05 não é estatisticamente significativo. Analisando os dados identifica-se que os construtos deste modelo não atendem aos critérios de validade preditiva.

TABELA 5: Poder de Predição do Modelo

Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada (CVPAT)						
	Média dos indicadores (IA)			Média dos indicadores (LM)		
	Diferença	t value	p value	Diferença	t value	p value
ENG	-0,168	2,402	0,017	-0,026	0,584	0,56
MSP	-0,024	0,889	0,375	-0,016	0,806	0,421
PRO	-0,022	1,438	0,152	-0,019	0,791	0,43
CD	-0,012	0,774	0,44	-0,025	0,826	0,41
LT	-0,071	0,836	0,404	-0,044	1,365	0,174

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Legenda: ENG – Engajamento no trabalho; MSP – Motivação para o serviço público; PRO – Foco na Promoção; CD - Colaboração entre docentes; LT – Liderança Transformacional;

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados alcançados neste estudo, destaca-se que das 09 hipóteses levantadas, 05 hipóteses (H1, H2, H3, H4, H5) foram validadas e 04 hipóteses (H6, H7, H8, H9) não obtiveram validação conforme tabela 4. Analisando os resultados da hipótese H1 confirma-se que a liderança transformacional impacta positivamente o engajamento no trabalho dos professores pesquisados, o que corrobora com os estudos realizados por Rabiul e Yean 2021; Bakker et al. 2023.

Estudos anteriores demonstram que as organizações precisam dispor meios necessários para os profissionais com alto foco na promoção e que o líder tem um papel relevante nessa ação e no direcionamento para uma maior motivação, o que confirma que o foco na promoção impacta o engajamento no trabalho (Yan et al., (2024); Jason & SN, 2021; Stam et al., 2018; Day et al., 2021; Lanaj et al., 2012.). Ademais, conforme afirma Lai et al. (2018) a liderança transformacional impacta o foco na promoção. Acrescenta-se também que líderes transformacionais com foco promocional incentivam indivíduos proativos a ajustar seu trabalho conforme suas preferências (Hetland et al.,2018). Essa literatura é confirmada também em nosso estudo através da validação das hipóteses H2 e H3.

A relação de mediação do foco na promoção entre liderança transformacional e engajamento dos servidores apresentada na H4 também foi confirmada em nosso estudo. Estudos que corroboram com esse papel mediador desempenhado pelo foco na promoção na relação entre liderança

transformacional e engajamento dos funcionários enfatizam que o foco na promoção possibilita crescimento, comprometimento afetivo e comportamento criativo da equipe (Ye et al., 2023; Kark & Van Dijk, 2007; van Dijk et al., 2021). Uma comunicação orientada para promoção feita pelo líder motiva os funcionários (Jason & SN, 2021; Stam et al., 2018)

Pesquisas de Sürmeli et al. 2024 e Lambrech et al. 2022 destacam que a colaboração no contexto escolar é fomentada pelo líder e que essa liderança sendo transformacional impacta de forma positiva a colaboração entre os docentes, o que foi confirmado neste estudo na hipótese H5.

Mesmo que em estudos anteriores de Cai et al. 2022 tenham demonstrado que a colaboração entre os professores possibilita um melhor desempenho e engajamento no trabalho, essa hipótese levantada na hipótese H6 não foi suportada neste estudo. A não confirmação da hipótese H6 pode ser explicada por características do contexto educacional brasileiro, onde a colaboração entre professores, em geral, é limitada por sobrecarga de trabalho, falta de tempo e ausência de políticas que incentivem práticas colaborativas efetivas.

A mediação da colaboração entre os docentes entre liderança transformacional e engajamento dos servidores proposta neste estudo na hipótese 07 não foi confirmada em nossos resultados, o que contraria estudos anteriores apresentados (Leithwood et al., (2020); Sinnema et al., 2020; Sürmeli et al., 2024). A causa desse resultado contrário a pesquisas anteriores pode ser atribuída a existência de uma colaboração entre os docentes superficial, sem gerar efeitos significativos. Ademais, a ausência de formação contínua para os líderes escolares e a falta de um apoio institucional efetivo também podem ter enfraquecido o fomento da colaboração entre os docentes.

Em relação a Motivação para o serviço público, apresentada neste estudo nas hipóteses H8 e H9 num papel moderador entre foco na promoção e engajamento no trabalho, liderança transformacional e engajamento no trabalho, papel que é defendido por Alamri (2023) não foram confirmadas segundo nossos resultados. Mesmo que pesquisadores como Zubair, et al. 2021; Kim et al. 2013; Molines et al. 2022 Schwarz,2020 afirmem que a motivação para o serviço público impacta o comportamento profissional dos funcionários, e que esses funcionários quando tem foco na promoção estão mais inclinados a servir aos outros e que os líderes podem melhorar o PSM, as relações propostas de moderação não foram suportadas.

A não confirmação das hipóteses H8 e H9 pode ser atribuída à inadequação dos instrumentos de medição para captar a motivação para o serviço público (PSM), dificultando sua identificação como moderadora. Fatores como a falta de suporte organizacional, ausência de incentivos e demandas excessivas podem ter reduzido o impacto da motivação no comportamento dos servidores. Além disso, o contexto da amostra, incluindo a natureza do serviço público e a cultura organizacional, pode ter enfraquecido a relação moderadora proposta entre as variáveis. Além disso, o status de contratação do professor, como efetivo ou contratado, pode ter influenciado a relação entre motivação para o serviço público e engajamento.

Nesse contexto, pode-se inferir que a liderança transformacional, ao promover um ambiente de confiança, autonomia e valorização, não apenas inspira, mas cria as condições necessárias para que o trabalho dos professores seja mais colaborativo e engajado. Os gestores escolares que adotam uma abordagem transformacional demonstram um interesse genuíno pelo bem-estar

dos professores, promovem uma comunicação aberta e transparente e incentivam a autonomia e o desenvolvimento profissional dos docentes. A ênfase no foco na promoção, que destaca o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento das habilidades dos docentes, pode ser vista como uma estratégia eficaz para reforçar o compromisso dos professores com seu trabalho e com a melhoria da educação.

Ao destacar o foco na promoção como construto mediador, o estudo também sugere que os efeitos da liderança transformacional não se limitam apenas ao relacionamento direto entre o líder e os liderados, mas se estendem à dinâmica de trabalho entre os próprios professores. Isso implica que, para além do líder, os docentes também desempenham um papel ativo na criação de um ambiente de trabalho engajador, o que pode ser uma inferência relevante para gestores que buscam melhorar a eficácia escolar de forma holística. A relação entre liderança transformacional e colaboração entre os docentes é clara: líderes que adotam práticas transformacionais são capazes de criar um ambiente onde a colaboração floresce, o que resulta em um engajamento mais profundo e significativo dos professores. Isso reforça a ideia de que a liderança escolar deve ir além da administração de processos e focar no desenvolvimento humano e profissional dos docentes.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O propósito neste estudo foi verificar se relação entre liderança transformacional e engajamento dos professores é mediada pelo foco na promoção e colaboração entre docentes. Adicionalmente, investigou-se se essa relação sofre efeito moderador pela motivação dos servidores, também como a influência das variáveis: formação acadêmica, idade, gênero, estado civil, tempo de serviço e remuneração.

A partir dos resultados encontrados, conclui-se que a liderança transformacional dos gestores escolares impacta positivamente o engajamento no trabalho e na colaboração entre os professores das escolas públicas de educação básica. As análises realizadas a partir dos dados coletados também confirmam que o foco na promoção impacta positivamente o engajamento no trabalho desses professores e exerce papel mediador entre liderança transformacional e engajamento no trabalho.

Das variáveis de controle testadas os dados indicam que professores mais velhos apresentam maior engajamento no trabalho. Além disso, a remuneração influencia positivamente a motivação para o serviço público e a percepção da liderança transformacional, sendo que maiores salários estão associados a maior motivação e maior impacto dessa liderança.

Os achados deste estudo contribuem teoricamente para literatura porque expandem a pesquisa sobre literatura transformacional no ambiente educacional conforme sugerido por Daniëls et al. (2019); Wilson Heenan et al. (2023) e Hermanto et al. (2024). Os resultados obtidos confirmam que a liderança transformacional exerce um impacto positivo no foco na promoção, colaboração

entre os docentes e engajamento dos professores de ensino básico de escolas públicas brasileiras, o que amplia os estudos de Alamri, (2023) e Zhu et al. (2009) visto que esses autores realizaram suas pesquisas na Arábia Saudita e África, do Sul e recomendam o estudo dessas relações em outros contextos.

Além disso, traz o foco na promoção como construto mediador entre liderança transformacional e engajamento dos professores (Day et al., 2021; Lanaj et al., 2012) seguindo a recomendação de Zhu et al. (2009) de incluir outras variáveis para o estudo da relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho.

Como contribuição prática, o estudo oferece aos gestores escolares o conhecimento sobre liderança transformacional e o impacto desse estilo gerencial no grupo de respondentes. Amplia o debate contribuindo para discussões aprofundadas sobre sua importância no contexto escolar brasileiro. Oportunizando aos gestores o entendimento que ser um líder que inspira e motiva seus professores pode aumentar o engajamento dos servidores e proporcionar o ambiente necessário para a colaboração entre os docentes. Isso sugere que políticas de formação de líderes escolares devem priorizar o desenvolvimento de habilidades transformacionais que fomentem um ambiente colaborativo, visando, assim, uma gestão mais eficaz e uma maior qualidade do ensino (Fareed et al., 2023; Monje-Amor et al., 2020)

Apesar das contribuições teóricas e práticas é importante destacar as limitações apresentadas nesta pesquisa. Mesmo que o estudo não tenha sido restrito, a maioria da amostra coletada foram de professores da região sudeste do país, principalmente do Estado do Espírito Santo. Esse viés geográfico pode influenciar os resultados, sendo assim, pesquisas futuras podem coletar dados

de forma mais igualitária e equilibrada entre as regiões brasileiras já que cada uma apresenta realidades socioeconômicas e culturais diferentes o que provavelmente impactará nos resultados.

Ademais, essa pesquisa teve como público-alvo professores de Educação Básica de escolas públicas brasileiras, em pesquisas futuras sugere-se a abertura para professores tanto de escolas públicas quanto privadas, o que poderia proporcionar uma comparação entre diferentes contextos educacionais e identificar se o impacto da liderança transformacional varia conforme o tipo de instituição. Além disso, como este estudo foi realizado com a coleta de dados de corte transversal com uma amostragem não probabilística, pesquisas futuras podem aprofundar a investigação com pesquisa de corte longitudinal, o que permitiria identificar possíveis variações nos resultados devido à evolução as condições e das percepções dos docentes ao longo de um período mais extenso.

REFERÊNCIAS

- Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2018). Corporate social responsibility, public service motivation and organizational citizenship behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 929–939. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1523189>
- Abdulrahman, B. S., Qader, K. S., Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Anwer, S. A. (2022). Work engagement and its influence in boosting productivity. *International Journal of Language, Literature and Culture*, 2(6), 30-41. <https://doi.org/10.22161/ijllc.2.6.3>
- Abelha, D. M., Cavazotte, F. S. C. N., Niemeyer, J. R. L., & Boas, O. T. V. (2020). O Lado Sombrio da Força: A Má Liderança e suas Consequências para os Indivíduos e as Organizações. *Revista Economia & Gestão*, 20(55). 10.5752/P.1984-6606.2020v20n55p38-57
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 137-155. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675-691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Andrade, A. P. C. L., & Torres, M. D. F. N. (2022). Liderança humanizada: a Universidade Católica a serviço das empresas. *Revista Pistis & Praxis*, 14(1). <https://doi.org/10.7213/2175-1838.14.001.AO06>
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186-204. <https://doi.org/10.1177/1741143218775428>
- Asad, M. M., Rind, A. A., & Abdulmuhsin, A. A. (2021). Impact of transformational leadership on educational institutes culture: A quantitative study in the context of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1235-1250. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2561>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>

- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Academic Press.
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Liu, Y. (2021). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(3), 387-412. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1858119>
- Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International journal of production economics*, 152, 131-143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.026>
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>
- Bullard, O., & Penner, S. (2017). A regulatory-focused perspective on philanthropy: Promotion focus motivates giving to prevention-framed causes. *Journal of Business Research*, 79, 173-180. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.013>
- Burns, R. G. (Ed.). (1978). *Soil enzymes* (pp. 380-pp).
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181-209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Cai, Y., Wang, L., Bi, Y., & Tang, R. (2022). How can the professional community influence teachers' work engagement? The mediating role of teacher self-efficacy. *Sustainability*, 14(16), 10029. <https://doi.org/10.3390/su141610029>
- Chakkol, M., Selviaridis, K., & Finne, M. (2018). The governance of collaboration in complex projects. *International journal of operations & production management*, 38(4), 997-1019. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2017-0717>
- Cirella, S., & Murphy, S. (2022). Exploring intermediary practices of collaboration in university–industry innovation: A practice theory approach. *Creativity and Innovation Management*, 31(2), 358-375. <https://doi.org/10.1111/caim.12491>
- Correia, P., & Sá, S. (2021). Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. *Humanidades e Tecnologia (FINOM)*, 28(1), 175-209.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational behavior and*

- human decision processes*, 69(2), 117-132.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675>
- Dai, Y. D., Altinay, L., Zhuang, W. L., & Chen, K. T. (2021). Work engagement and job burnout? Roles of regulatory foci, supervisors' organizational embodiment and psychological ownership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 114-122. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.001>
- 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>
- De Gennaro, D. (2019). Transformational leadership for public service motivation. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(1), 5-15. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2018-0075>
- De Jong, L., Meirink, J., & Admiraal, W. (2019). Colaboração de professores na escola: diferentes oportunidades de aprendizado em vários contextos. *Teaching and Teacher Education*, 86, 102925. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2019.102925>
- De Jong, W. A., De Kleijn, R. A. M., Lockhorst, D., Brouwer, J., Noordegraaf, M., & Van Tartwijk, J. W. F. (2023). Collaborative spirit: Understanding distributed leadership practices in and around teacher teams. *Teaching and Teacher Education*, 123, 103977. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103977>
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2157>
- Duyar, I., Gümüş, S., & Bellibaş, M. (2013). Multilevel analysis of teacher work attitudes (teacher self-efficacy and job satisfaction): the influence of principal leadership and teacher collaboration. *Int. J. Educ. Manag.*, 27. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-09-2012-0107>
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: the mediating role of psychological empowerment. *Sage Open*, 13(1), 21582440231154796. <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
- Friedman, D., & Berkovich, I. (2020). Influence tactics and "second-order" change in schools: case study research of principals' political behaviors and strategies. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 327-339. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2020-0413>
- George, O. J., Okon, S. E., & Akaighe, G. (2022). Emotional intelligence and work engagement: a serial mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 193-211. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2021-0025>

- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.32440.21767>
- Green Jr, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational behavior*, 37, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Heffernan, C. (2024). The Application of Transformational Leadership in Nursing: Developing Transformational Leadership in Prelicensure Nursing Students. *Nurse Leader*, 22 (5), 556-559 <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2023.12.008>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4513149>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)
- Honingh, M., & Hooge, E. (2014). The effect of school-leader support and participation in decision making on teacher collaboration in Dutch primary and secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 75-98. <https://doi.org/10.1177/1741143213499256>
- Hood, C., & Dixon, R. (2013). A model of cost-cutting in government? The great management revolution in UK central government reconsidered. *Public Administration*, 91(1), 114-134. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02072.x>
- Hogan, SJ e Coote, LV (2014). Cultura organizacional, inovação e desempenho: um teste do modelo de Schein. *Journal of Business Research*, vol. 67 No. 8, pp. 1609-1621. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.09.007
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of public administration research and theory*, 16(1), 67-86. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui028>

- Jason, V., & SN, G. (2021). Regulatory focus and innovative work behavior: The role of work engagement. *Current Psychology*, 40(6), 2791-2803. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s12144-019-00220-1>
- Jakhelln, R., & Postholm, M. B. (2022). University–school collaboration as an arena for community-building in teacher education. *Educational Research*, 64(4), 457-472. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2071750>
- Jauhari, H., Kumar, M., & Pandey, J. (2024). Impact of transformational leadership on service delivery behaviours of frontline service employees. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103816. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103816>
- Johnson, R. E., King, D. D., Lin, S. H. J., Scott, B. A., Walker, E. M. J., & Wang, M. (2017). Regulatory focus trickle-down: How leader regulatory focus and behavior shape follower regulatory focus. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 29-45. DOI: 10.1016/j.obhdp.2017.03.002
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of management review*, 32(2), 500-528. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.24351846>
- Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0013161X19861137>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or 'nice to have'?. *Sustainability*, 11(4), 1050. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Kumar, V., Sood, A., Gupta, S., & Sood, N. (2021). Prevention-versus promotion-focus regulatory efforts on the disease incidence and mortality of COVID-19: a multinational diffusion study using functional data analysis. *Journal of International Marketing*, 29(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/1069031X20966563>
- Lai, C. Y., Hsu, J. S. C., & Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*, 36(3), 566-582. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.001>
- Lambrecht, J., Lenkeit, J., Hartmann, A., Ehlert, A., Knigge, M., & Spörer, N. (2022). The effect of school leadership on implementing inclusive education: How transformational and instructional leadership practices affect individualised

- education planning. *International Journal of Inclusive Education*, 26(9), 943-957. <https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752825>
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 998. <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: back to the future. *Financial accountability & management*, 24(1), 77-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00444.x>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8). <http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Li, Y., & Wang, F. (2022). Challenge stressors from using social media for work and change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of public service motivation and job involvement. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101741. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101741>
- Liu, S., Keeley, J. W., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of distributed leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*, 71, 101099. <http://dx.doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101099>
- Lqbal, R., Shahzad, K., & Donia, M. B. (2023). Environmentally specific transformational leadership and employee green attitude and behavior: An affective events theory perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 92, 102181. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102181>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Mofield, E. L. (2020). Benefits and barriers to collaboration and co-teaching: Examining perspectives of gifted education teachers and general education

- teachers. *Gifted Child Today*, 43(1), 20-33. <https://doi.org/10.1177/1076217519880588>
- Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to serve: a regulatory perspective on public service motivation and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 82(1), 102-116. <https://doi.org/10.1111/puar.13445>
- Monje-Amor, A., Vázquez, J. P. A., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012695>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Nguyen, D., Pietsch, M., & Gümüş, S. (2021). Collective teacher innovativeness in 48 countries: Effects of teacher autonomy, collaborative culture, and professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 106, 103463. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103463>
- Olsen, A. L., Hjorth, F., Harmon, N., & Barfort, S. (2019). Behavioral dishonesty in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 572-590. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy058>
- Oren, L. (2018). Regulatory Focus as a Determinant of Occupational Status. In *Current topics in management* (pp. 117-131). Routledge. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1964624>
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? ", *Public Management Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Pardosi, J., & Utari, T. I. (2022). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement. *F1000Research*, 10, 465. <http://dx.doi: 10.12688/f1000research.51549.2>
- Park, J., & Lee, K. H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: the moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1750755>

- Pereira, L. C. B. (1997). Managerial public administration: strategy and structure for a new state. *Journal of Post Keynesian Economics*, 20(1), 7-23. <http://dx.doi.org/10.1080/01603477.1997.11490136>
- Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis. COCOPSWork Package 1.
- Pont, B. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55(2), 154-168. <https://doi.org/10.1111/ejed.12398>
- Porcu, L., del Barrio-Garcia, S., Kitchen, P. J., & Tourky, M. (2020). The antecedent role of a collaborative vs. a controlling corporate culture on firm-wide integrated marketing communication and brand performance. *Journal of Business Research*, 119, 435-443. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.049>
- Pinto, C. L. L., & Leite, C. (2014). Trabalho colaborativo: um conceito polissêmico= Collaborative work: a polysemic concept. 19(3), 143-170, 2014
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. REMark-Revista Brasileira de Marketing, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Ronfeldt, M., Farmer, S. O., McQueen, K., & Grissom, J. A. (2015). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American educational research journal*, 52(3), 475-514. <https://doi.org/10.3102/0002831215585562>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2#DOI
- Sharma, P. N., Liengard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662-1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716 <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0013164405282471>.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543-554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Seppälä, P., Hakanen, J. J., Tolvanen, A., & Demerouti, E. (2018). A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring: For whom does it work?. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1419-1437. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JOCM-11-2017-0448>
- Sinnema, C., Daly, A. J., Liou, Y. H., & Rodway, J. (2020). Exploring the communities of learning policy in New Zealand using social network analysis: A case study of leadership, expertise, and networks. *International Journal of Educational Research*, 99, 101492. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.10.002>
- Smith, E., & Gümüş, S. (2022). Socioeconomic achievement gaps and the role of school leadership: Addressing within-and between-school inequality in student achievement. *International Journal of Educational Research*, 112, 101951. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101951>
- Sonnentag, S., Eck, K., Fritz, C., & Kühnel, J. (2020). Morning reattachment to work and work engagement during the day: A look at day-level mediators. *Journal of Management*, 46(8), 1408-1435. <https://doi.org/10.1177/0149206319829823>
- Stam, D., Van Knippenberg, D., Wisse, B., & Nederveen Pieterse, A. (2018). Motivation in words: Promotion-and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *Journal of management*, 44(7), 2859-2887. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206316654543>
- Sun, H. M., Li, S. P., Zhu, Y. Q., & Hsiao, B. (2015). The effect of user's perceived presence and promotion focus on usability for interacting in virtual environments. *Applied ergonomics*, 50, 126-132. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.03.006>
- Sürmeli, P. Á., Ragnarsdóttir, G., & Gestsdóttir, S. M. (2024). Leading the dance. The role of teacher collaboration and collegiality during sudden disruptions. *Teaching and Teacher Education*, 139, 104453. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104453>

- Tejedo-Romero, F., & de Araujo, J. F. F. E. (2018). Determinants of local governments' transparency in times of crisis: evidence from municipality-level panel data. *Administration & Society*, *50*(4), 527-554. <https://doi.org/10.1177/0095399715607288>
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education*, *79*, 111-123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>
- Torres, P. L., Alcantara, P., & Irala, E. A. F. (2004). Grupos de consenso: uma proposta de aprendizagem colaborativa para o processo de ensino-aprendizagem. *Revista Diálogo Educacional*, *4*(13), 129-145. <https://doi.org/10.7213/rde.v4i13.7052>
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: a social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, *30*(3), 270-285. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F., & Johnson, R. E. (2021). Collective aspirations: collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity. *Journal of Business and Psychology*, *36*, 633-658. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09699-z>
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational research review*, *15*, 17-40. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>
- Wang, F., & Li, Y. (2023). Social media use for work during non-work hours and work engagement: Effects of work-family conflict and public service motivation. *Government Information Quarterly*, *40*(3), 101804. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2023.101804>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wang, L., Howell, J. P., Hinrichs, K. T., & Prieto, L. (2011). Organizational citizenship behavior: The role of value/identity-based motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *18*(1), 14-24. <https://awspntest.apa.org/doi/10.1177/1548051810382011>
- Wang, T. M., Van Witteloostuijn, A., & Heine, F. (2020). A moral theory of public service motivation. *Frontiers in psychology*, *11*, 517763. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.517763>
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, *132*, 699-708. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>

- 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*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1534484320917560>
- Yan, J., Ali, M., Khan, M. M., Shah, S. H. H., & Butt, A. S. (2024). The effect of promotion regulatory focus on service performance. *The Service Industries Journal*, 44(1-2), 45-62. 10.1080/02642069.2021.2003340
- Ye, S., Yao, K., & Xue, J. (2023). Leveraging empowering leadership to improve employees' improvisational behavior: The role of promotion focus and willingness to take risks. *Psychological Reports*, 00332941231172707. <https://doi.org/10.1177/00332941231172707>
- Yohannes, M. E., & Wasonga, T. A. (2023). Leadership styles and teacher job satisfaction in Ethiopian schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1200-1218.10.1177/17411432211041625
- Zeng, Y., & Day, C. (2019). Desenvolvimento Profissional Colaborativo de Professores em Escolas na Inglaterra (Reino Unido) e Xangai (China): Culturas, Contextos e Tensões. *Teachers and teaching*, 25(3), 379-397 <http://dx.doi.org/10.1080/13540602.2019.1593822>
- Zhang, G., & Inness, M. (2019). Transformational leadership and employee voice: a model of proactive motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 777-790.<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0017>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, 34(5), 590-619.<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1059601108331242>
- Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *Plos one*, 16(12), e02605 <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0260559>

APÊNDICE A - QUADRO 1: ESTRUTURA DE CONSTRUTOS

Construto	Código	Afirmações Originais	Afirmações Adaptadas	Fonte
Liderança Transfor-macional	LT1	My managers/supervisors make me feel good to be around them, and I am proud to be working with them.	Meu(minha) gestor(a) me faz sentir que é um prazer conviver com ele(a), e trabalhar com ele(a) me deixa orgulhoso.	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(minha) gestor(a) me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras simples 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(minha) gestor(a) me incentiva a refletir sobre questões anteriores de novas maneiras.	
	LT4	My managers/supervisors provide me with feedback about how well I am doing my job and help me with my career.	Meu(minha) gestor(a) fornece feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento de minha carreira.	
Engaja-mento no Trabalho	ENG1	At my work, I feel bursting with energy.	Em meu trabalho, sinto-me repleto(a) (cheio) de energia.	Schaufeli et al. (2006)
	ENG2	At my job, I feel strong and vigorous.	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	
	ENG3	I am enthusiastic about my job.	Estou entusiasmado(a) com meu trabalho.	
	ENG4	My job inspires me.	Meu trabalho me inspira.	
	ENG5	When I get up in the morning, I feel like going to work.	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	
	ENG6	I feel happy when I am working intensely.	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	
	ENG7	I am proud of the work that I do.	Estou orgulhoso(a) com o trabalho que realizo.	
	ENG8	I am immersed in my work.	Sinto-me envolvido(a) com o trabalho que faço.	
	ENG9	I get carried away when I am working.	Deixo-me "levar" pelo meu trabalho.	
Motivação para o Serviço Público	MSP1	Making a difference in society means more to me than personal achievements.	Fazer a diferença na sociedade é mais importante para mim do que conquistas pessoais.	Ugaddan e & Park (2017)
	MSP2	I am prepared to make enormous sacrifices for the good of the agency.	Estou preparado(a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.	
	MSP3	Meaningful public service is important to me.	Um serviço público relevante é importante para mim.	

	MSP4	I am not afraid to go to bat for the rights of others even if it means I will be ridiculed.	Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique ser muito criticado(a).	
Foco Na Promoção	PRO1	I frequently imagine how I will achieve my hopes and aspirations	Frequentemente imagino como alcançarei minhas esperanças e aspirações	Bullard & Penne. (2017).
	PRO2	I often think about the person I would ideally like to be in the future.	Penso frequentemente na pessoa que idealmente gostaria de ser no futuro.	
	PRO3	I typically focus on the success I hope to achieve in the future.	Normalmente concentro-me no sucesso que espero alcançar no futuro.	
	PRO4	I often think about how I will achieve success in my career.	Penso frequentemente em como alcançarei o sucesso na minha carreira.	
	PRO5	My major goal right now is to achieve my life ambitions.	Meu principal objetivo agora é alcançar minhas ambições de vida.	
	PRO6	I see myself as someone who is primarily striving to reach my "ideal self" to fulfill my hopes, wishes, and aspirations.	Vejo-me como alguém que se esforça principalmente para alcançar o meu "eu ideal" para realizar as minhas esperanças, desejos e aspirações.	
	PRO7	In general, I am focused on achieving positive outcomes in my life.	Em geral, estou focado em alcançar resultados positivos na minha vida.	
	PRO8	I often imagine myself experiencing good things that I hope will happen to me.	Muitas vezes me imagino vivenciando coisas boas que espero que aconteçam comigo.	
	PRO9	Overall, I am more oriented toward achieving success than preventing failure.	No geral, estou mais orientado para alcançar o sucesso do que para prevenir o fracasso.	
Colaboração Docente	CD01	Exchange teaching materials with colleagues	Troco materiais didáticos com colegas	Bellibaş et al.(2021)
	CD02	Engage in discussions about the learning development of specific students	Envolver-me em discussões sobre o desenvolvimento da aprendizagem de alunos específicos	
	CD03	Work with other teachers in my school to ensure common standards in evaluations for assessing student progress	Trabalho com outros professores da minha escola para garantir padrões comuns em avaliações para avaliar o progresso do aluno	
	CD04	Attend team conferences	Participo de conferências de equipe	

APÊNDICE B QUESTIONÁRIO

Questionário de Dissertação de
Mestrado - Márcia Carina Marques dos Santos Machado

Prezado (a) participante, tudo bem?

Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa acadêmica sobre gestão escolar, desenvolvida pela mestrandia Márcia Carina Marques dos Santos Machado, sob a orientação do Prof. Dr. Pedro Abdias Galvão Lyra do Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração – linha de atuação: Gestão Escolar, na Fucape Business School, Vitória – ES.

Informamos que não há perda financeira nem risco envolvido na participação desta pesquisa. Sua participação é voluntária, o que significa que você é livre para participar, assim como abandonar a pesquisa a qualquer momento. O tempo de resposta desse questionário é em média 7 minutos. Suas respostas são anônimas e serão usadas apenas para fins acadêmicos. Os pesquisadores se comprometem a cumprir todas as afirmações acima.

Se você tiver alguma dúvida, sugestão ou comentário, entre em contato por e-mail: marcia.machado@edu.es.gov.br

Muito Obrigada!

Declaro ter 18 anos ou mais e concordo em participar desta pesquisa. Eu declaro que fui informado(a) que minha participação neste estudo é voluntária, que posso sair a qualquer momento sem penalidade, e que todos os dados são confidenciais. Eu entendo que este estudo não me oferece risco.

Li e entendi o formulário de consentimento acima e desejo de livre e espontânea vontade participar deste estudo.

01-Você é professor da rede pública de ensino? se sim, qual a rede? *

Sim. Rede pública estadual Sim. Rede pública municipal Sim Federal
Sim. Atuo nas redes municipal e estadual não sou servidor público.

Liderança Transformacional

Este questionário é baseado na Escala Likert, onde cada pergunta dispõe de 07 (cinco) opções de escolha, sendo 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente. Peço por gentileza que responda as questões abaixo de acordo com sua realidade.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

02-Meu(minha) gestor(a) me faz sentir que é um prazer conviver com ele(a), e trabalhar com ele(a) me deixa orgulhoso.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo

- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

03-Meu(minha) gestor(a) me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras simples o que eu poderia fazer e o que devo fazer.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

04-Meu(minha) gestor(a) me incentiva a refletir sobre questões anteriores de novas maneiras.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

05-Meu(minha) gestor(a) fornece feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento de minha carreira.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

Engajamento no Trabalho

Este questionário é baseado na Escala Likert, onde cada pergunta dispõe de 07 (cinco) opções de escolha, sendo 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente. Peço por gentileza que responda as questões abaixo de acordo com sua realidade.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

06-Em meu trabalho, sinto-me repleto(a) (cheio) de energia

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

07-No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade). *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

08-Estou entusiasmado(a) com meu trabalho *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

09-Meu trabalho me inspira. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7-Concordo totalmente

10-Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco

- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

11-Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

12-Estou orgulhoso(a) com o trabalho que realizo. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

13-Sinto-me envolvido(a) com o trabalho que faço. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

14-Deixo-me "levar" pelo meu trabalho. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

Motivação para o serviço público

Este questionário é baseado na Escala Likert, onde cada pergunta dispõe de 05 (cinco) opções de escolha, sendo 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente. Peço por gentileza que responda as questões abaixo de acordo com sua realidade.

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

15- Fazer a diferença na sociedade é mais importante para mim do que conquistas pessoais

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

16- Estou preparado(a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

17- Um serviço público relevante é importante para mim. *

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

18- Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique ser muito criticado(a).

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Foco na Promoção

Este questionário é baseado na Escala Likert, onde cada pergunta dispõe de 07 (cinco) opções de escolha, sendo 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente. Peço por gentileza que responda as questões abaixo de acordo com sua realidade.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo

- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

19-Frequentemente imagino como alcançarei minhas esperanças e aspirações

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

20-Penso frequentemente na pessoa que idealmente gostaria de ser no futuro.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

21-Normalmente concentro-me no sucesso que espero alcançar no futuro. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

22-Penso frequentemente em como alcançarei o sucesso na minha carreira. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

23-.Meu principal objetivo agora é alcançar minhas ambições de vida. *

- 1 - Discordo totalmente

- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

24-Vejo-me como alguém que se esforça principalmente para alcançar o meu “eu ideal” para realizar as minhas esperanças, desejos e aspirações.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

25-Em geral, estou focado em alcançar resultados positivos na minha vida. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

26-Muitas vezes me imagino vivenciando coisas boas que espero que aconteçam comigo

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

27-No geral, estou mais orientado para alcançar o sucesso do que para prevenir o fracasso.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3- Discordo um pouco
- 4- Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6- Concordo
- 7- Concordo totalmente

Colaboração entre Docentes

Este questionário é baseado na Escala Likert, onde cada pergunta dispõe de 06 (seis) opções de escolha. Com que frequência você faz o seguinte na escola: sendo 01 - Nunca e 06 Uma vez por semana ou mais. Peço por gentileza que responda as questões abaixo de acordo com sua realidade.

- 1 - Nunca
- 2- Uma vez por ano
- 3- De 2 a 4 vezes por ano
- 4- De 5 a 10 vezes por ano
- 5- De 1 a 3 vezes por mês
- 6- Uma vez por semana ou mais

28-Troco materiais didáticos com colegas *

- 1 - Nunca
- 2- Uma vez por ano
- 3- De 2 a 4 vezes por ano
- 4- De 5 a 10 vezes por ano
- 5- De 1 a 3 vezes por mês
- 6- Uma vez por semana ou mais

29-Envolve-me em discussões sobre o desenvolvimento da aprendizagem de *
alunos específicos

- 1 - Nunca
- 2- Uma vez por ano
- 3- De 2 a 4 vezes por ano
- 4- De 5 a 10 vezes por ano
- 5- De 1 a 3 vezes por mês
- 6- Uma vez por semana ou mais

30-Trabalho com outros professores da minha escola para garantir padrões
comuns em avaliações para avaliar o progresso do aluno

- 1 - Nunca
- 2- Uma vez por ano
- 3- De 2 a 4 vezes por ano
- 4- De 5 a 10 vezes por ano
- 5- De 1 a 3 vezes por mês
- 6- Uma vez por semana ou mais

31-Participo de reuniões em equipe

- 1 - Nunca
- 2- Uma vez por ano
- 3- De 2 a 4 vezes por ano
- 4- De 5 a 10 vezes por ano
- 5- De 1 a 3 vezes por mês
- 6- Uma vez por semana ou mais

PERGUNTAS DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

32-Qual a sua formação acadêmica?

Ensino Médio e/ou Técnico
Graduação - licenciatura plena ou bacharelado Pós-graduação - Especialização
Pós-graduação - Mestrado Pós-graduação – Doutorado

33-Qual é sua faixa etária?

18 a 25 anos
25 a 35 anos
35 a 45 anos
45 a 55 anos Acima de 55 anos

34-Qual o seu gênero?

Masculino Feminino Prefiro não dizer

35-Qual o seu estado civil?

Solteiro (a) Casado (a) Separado (a) Divorciado (a) Viúvo (a)

36-Há quantos anos você é servidor na rede pública de ensino?

Menos de 5 anos De 5 a 10 anos
De 11 a 20 anos
De 21 a 30 anos Mais de 30 anos

37-Em qual região brasileira você trabalha?

Sudeste Nordeste Sul Norte
Centro - oeste

38-Qual das faixas de remuneração abaixo melhor descreve sua remuneração mensal total como professor?

Menos de 2 salários mínimos
Entre 2 e 4 salários mínimos
Entre 4 e 6 salários mínimos
Entre 6 e 8 salários mínimos
Entre 8 e 10 salários mínimos
Mais de 10 salários mínimos