

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

HELAINÉ DE MENEZES OLIVEIRA MOSCHEN

**LIDERANÇA QUE TRANSFORMA: melhorando o desempenho
docente por meio da inovação e satisfação**

**VITÓRIA
2024**

HELAINÉ DE MENEZES OLIVEIRA MOSCHEN

**LIDERANÇA QUE TRANSFORMA: melhorando o desempenho
docente por meio da inovação e satisfação**

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

Orientador: Prof. Dr. Danilo Magno Marchiori

**VITÓRIA
2024**

HELAINÉ DE MENEZES OLIVEIRA MOSCHEN

LIDERANÇA QUE TRANSFORMA: melhorando o desempenho docente por meio da inovação e satisfação

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

Aprovada em 19 de Junho de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr. DANILO MAGNO MARCHIORI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. ROZÉLIA LAURETT
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. ELAINE CRISTINA ROSSI PAVANI
FGV – Fundação Getúlio Vargas

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me presentear com o dom da vida e por me dar saúde, me permitindo chegar até aqui.

Aos meus pais Ary de Oliveira e Lozina de Menezes Oliveira, pela vida, pela fonte inesgotável de amor, pelo carinho, paciência, incentivo e amparo incondicional. Obrigada por me educarem pelo exemplo, me ensinando a trilhar sempre o caminho do bem e por me mostrar que os estudos levam ao sucesso. Sem vocês essa conquista não seria possível.

Ao meu marido Erik José Moschen Bada, que estava ao meu lado segurando minha mão durante as noites de estudo, que foi calma em meio a tempestade do meu mestrado e me incentivou a nunca desistir. Obrigada por todo incentivo, amor, paciência, gentileza e compreensão por minha ausência em muitos momentos. A você, toda a minha gratidão e meu eterno amor!

À minha filha Helena Oliveira Bada, minha razão de viver, que embora ainda criança soube compreender os momentos de minha ausência e atenção. Obrigada minha filha!

Ao Helder de Menezes Oliveira, meu irmão, que sempre teve um talento especial de acreditar em meu potencial e estar ao meu lado me incentivando e me apoiando. Gratidão!

À minha cunhada Rosemary Mayer de Oliveira por todo apoio e carinho. Obrigada!

À família do meu marido: minha sogra Zuleide da Penha Moschen Bada, meu sogro Evandro Bada, meu cunhado Everton Moschen Bada e minha concunhada

Poliana Oliveira Bada, pelo incentivo e por acreditar na minha capacidade, compreendendo a minha ausência durante essa jornada acadêmica. Muito obrigada!

Ao meu orientador Professor Dr. Danilo Magno Marchiori que, com a sua competência, carinho, atenção, paciência e dedicação, guiou-me pela jornada do saber, mostrando que cada obstáculo é uma oportunidade de crescimento. Sua orientação e confiança em minha capacidade foram fundamentais para eu conseguir chegar até aqui e me tornar mestre. Obrigada por tudo!

A todos os professores do Mestrado pela dedicação e por todo conhecimento transmitido proporcionando momentos de reflexão e aprendizado, meu muito obrigada!

À minha querida amiga Rosilane Barbosa Simão, por ter embarcado comigo nessa jornada acadêmica. Nossos momentos de estudos juntas, sempre foram de muita cumplicidade e troca de conhecimentos. Sua frase de incentivo “vai dar tudo certo” sempre fortaleceu a minha Fé em acreditar que sairíamos vitoriosas. Minha gratidão por sua amizade.

Ao nosso grupo de estudos do WhatsApp: Rosilane Barbosa Simão, Monica Leal Oliveira, Adriana Barreto e Carmen Silvério, por todas as risadas, troca de conhecimento e pelas vezes que mutuamente nos motivamos a continuar quando a jornada parecia impossível. Gratidão meninas!

À minha diretora e amiga Fernanda Davel da Silva, por todo incentivo e apoio e por compartilhar comigo todo seu conhecimento. Muito obrigada!

Às amigas Irys Araújo e Meyre Luciana Belo de Almeida por terem contribuído para o meu sucesso acadêmico. Agradeço pela amizade e apoio.

Aos amigos da UMEF “Professora Raymunda de Mendonça”, que confiaram na minha vitória e acima de tudo torciam por ela!

“Mas aqueles que esperam no Senhor renovam as suas forças. Voam alto como águias e não ficam exaustos, andam e não se cansam.”

(Isaías 40:31)

RESUMO

O presente estudo investigou as influências da liderança transformacional no desempenho, no comportamento inovador e na satisfação dos professores em escolas públicas de Educação Básica brasileiras e se o comportamento inovador e a satisfação medeiam a relação entre a liderança transformacional e o desempenho do professor. Foi adotada uma abordagem quantitativa, descritiva, com coleta de dados primários e corte transversal por meio de questionários estruturados distribuídos por meios digitais. O campo de pesquisa foram escolas públicas de Educação Básica Brasileira (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio). A amostra foi composta por 294 professores de Educação Básica, no período de março de 2024 a abril de 2024. Os dados foram analisados utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) no software SmartPLS 4.0. Os resultados indicaram que a liderança transformacional tem um impacto significativo no comportamento inovador e na satisfação dos professores. Além disso, o estudo revelou que o comportamento inovador e a satisfação dos professores atuam como mediadores na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos professores. Vale destacar que a relação entre a liderança transformacional e o desempenho do professor não foi significativa. Esses resultados reforçam a importância da liderança transformacional para a promoção de práticas inovadoras e para o aumento da satisfação no espaço educacional, colaborando assim para a melhoria da qualidade educacional nas escolas públicas brasileiras. O estudo contribui para a literatura em gestão escolar ao evidenciar como estilos de liderança são capazes de influenciar diretamente o desempenho escolar, e destaca a relevância de políticas de formação e desenvolvimento de líderes escolares que possam promover ambientes de trabalho mais inovadores e satisfatórios. Tais iniciativas podem levar a melhorias na qualidade da educação oferecida, alinhando práticas de gestão com as necessidades e expectativas de professores e alunos em um contexto educacional desafiador.

Palavras-chave: Comportamento Inovador; Desempenho do Professor; Liderança Transformacional; Satisfação do Professor.

ABSTRACT

The present study investigated the influences of transformational leadership on the performance, innovative behavior and satisfaction of teachers in Brazilian public basic education schools and whether innovative behavior and satisfaction mediate the relationship between transformational leadership and teacher performance. A quantitative, descriptive approach was adopted, with primary and cross-sectional data collection through structured questionnaires distributed via digital means. The research field was public schools of Brazilian Basic Education (Early Childhood Education, Elementary and Secondary Education). The sample consisted of 294 Basic Education teachers, from March 2024 to April 2024. The data was analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) technique in the SmartPLS 4.0 software. The results indicated that transformational leadership has a significant impact on teachers' innovative behavior and satisfaction. Furthermore, the study revealed that innovative behavior and teacher satisfaction act as mediators in the relationship between transformational leadership and teacher performance. It is worth noting that the relationship between transformational leadership and teacher performance was not significant. These results reinforce the importance of transformational leadership for promoting innovative practices and increasing satisfaction in the educational space, thus contributing to improving educational quality in Brazilian public schools. The study contributes to the literature on school management by highlighting how leadership styles are capable of directly influencing school performance, and highlights the relevance of training and development policies for school leaders that can promote more innovative and satisfying work environments. Such initiatives can lead to improvements in the quality of education offered, aligning management practices with the needs and expectations of teachers and students in a challenging educational context.

Keywords: Innovative Behavior; Teacher Performance; Transformational Leadership; Teacher Satisfaction.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	14
2.2 DESEMPENHO DO PROFESSOR	16
2.3 COMPORTAMENTO INOVADOR DO PROFESSOR	18
2.4 SATISFAÇÃO DO PROFESSOR	21
2.5 MODELO TEÓRICO.....	25
3 METODOLOGIA	27
4 RESULTADOS.....	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	31
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	33
4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	36
4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	38
5 DISCUSSÃO	42
6 CONCLUSÕES	46
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A – ESTRUTURA DOS CONSTRUTOS.....	58
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	60

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações enfrentam desafios significativos para alcançar seus objetivos em um cenário competitivo global, sendo este fenômeno particularmente evidente no setor educacional (Jyoti & Bhau, 2015). As escolas, submetidas a transformações contínuas, necessitam compreender e adaptar-se a estas mudanças, promovendo comportamentos inovadores entre seus colaboradores como um meio de fomentar uma educação de qualidade (Messmann et al., 2018; Vermeulen et al., 2022).

Levando em conta a importância do tema da liderança, o estudo de Oubrich et al. (2021) se dedicou em explorar e compreender os estilos de liderança em contextos diversos, onde se sobressai a Liderança Transformacional que emerge como uma prática essencial para fomentar a inovação nas organizações (Afsar & Umrani, 2020). Este estilo de liderança caracteriza-se pela capacidade de inspirar e motivar equipes, influenciando-as a superar expectativas e cooperar proativamente para as metas organizacionais, resultando em um impacto significativo tanto no desempenho quanto na satisfação dos funcionários (Kim & Park, 2020; Torlak & Kuzey, 2019).

No contexto educacional, a liderança transformacional tem adquirido relevância, contribuindo para o avanço da educação ao promover a atuação ativa dos professores no desenvolvimento de estratégias e fomentando uma cultura escolar baseada em valores e confiança (Asad et al., 2021; Jyoti & Bhau, 2015). A liderança transformacional desempenha um papel importante nesse contexto, pois facilita e encoraja o comportamento inovador entre os professores (Ariyani & Hidayati, 2018).

Segundo Asad et al. (2021) a liderança transformacional tem sido reconhecida como uma abordagem eficaz no campo educacional, por envolver inspirar e capacitar os membros da equipe a alcançar níveis mais altos de desempenho e sucesso. Líderes transformacionais inspiram seus subordinados a ultrapassar limites convencionais, promovendo um lugar onde a originalidade e a inovação são não apenas aceitas, mas ativamente estimuladas (Ariyani & Hidayati, 2018).

Ainda no âmbito educacional, o estudo de Sirait (2021) focou na análise do impacto da liderança transformacional sobre o desempenho dos professores. O autor destaca que a liderança exercida pelo diretor da escola é importante, influenciando significativamente o desempenho docente. Tal liderança é capaz de estabelecer um ambiente de trabalho positivo, proporcionar suporte e orientação adequados, fomentar a colaboração entre os membros da equipe e definir claramente as expectativas relativas aos objetivos educacionais e às responsabilidades dos professores (Sirait, 2021).

Nessa linha, a pesquisa de Ali e Saleh (2021) indica que o desempenho dos professores tende a ser superior em ambientes onde os diretores adotam um estilo de liderança transformacional. Nessa conjuntura, uma pesquisa (Khun-inkeeree et al. 2021), realizada com professores primários na Malásia, indicou que a satisfação docente está associada a uma liderança eficaz e equilibrada, além disso representa um papel significativo no desempenho do trabalho.

Deste modo, estudos anteriores têm analisado os impactos da liderança transformacional levando em consideração sua relação direta com o desempenho, o comportamento inovador e a satisfação no trabalho (Afsar & Umrani, 2020; Hyseni & Hoxha, 2021; Kim & Park, 2020). Ademais, há estudos que se dedicaram a examinar as relações da liderança transformacional, indicando que este estilo de liderança

tende a impactar positivamente o clima organizacional (Kim & Park, 2020); a estabelecer a cultura escolar (Asad et al., 2021); a influenciar a motivação e também em reduzir a exaustão (Hyseni & Hoxha, 2021).

Entretanto, a literatura existente sobre a liderança transformacional tem se concentrado predominantemente em contextos fora do ambiente público escolar e em países como Estados Unidos, Indonésia, Coreia do Sul e Paquistão, com uma notável defasagem de estudos no contexto brasileiro (Afsar et al., 2019; Ko & Kang, 2019; Kouni et al., 2018; Ngadiman & Ratmawati, 2013; Rua & Pires, 2020).

Contudo, embora existam vários estudos que analisaram os efeitos da liderança transformacional no desempenho, comportamento inovador e na satisfação (Ariyani & Hidayati, 2018; Jyoti & Bhau, 2015; Kouni et al., 2018), não foram observados estudos em relação a mediação do comportamento inovador e da satisfação sobre a liderança transformacional e o desempenho do professor. Por exemplo, Al-Amin, (2017) e Alrowwad et al., (2017) estudaram a liderança transformacional e o efeito da mediação no engajamento do trabalho.

Portanto, considerando os benefícios evidentes da liderança transformacional e a lacuna existente na pesquisa sobre sua aplicação em escolas públicas brasileiras, esta pesquisa tem como objetivo investigar as influências da liderança transformacional no desempenho, no comportamento inovador e na satisfação dos professores em escolas públicas de Educação Básica brasileiras e se o comportamento inovador e a satisfação medeiam a relação entre a liderança transformacional e o desempenho do professor.

Este estudo justifica-se teoricamente, por avançar o entendimento sobre a relação de confiança e respeito entre líderes escolares e professores, (Vermeulen et al., 2022). Ainda, os autores (Gaviria-Rivera & Zapata, 2019) afirmam que os líderes

transformacionais são importantes no contexto educacional por sua capacidade de desenvolver relações afetivas positivas com seus professores e por buscar satisfazer suas necessidades emocionais. Além disso, esta pesquisa se justifica ao identificar nos gestores educacionais práticas de liderança transformacional e ampliar o debate deste estilo de liderança no contexto escolar (Thanh et al., 2022). A inclusão da mediação do comportamento inovador e da satisfação sobre a relação da liderança transformacional e desempenho do professor, representa uma inovação significativa na pesquisa.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa justifica-se, fornecendo insights para que gestores escolares desenvolvam estratégias mais eficazes de liderança, alinhadas com as demandas e especificidades do ambiente educacional brasileiro. Esses insights, podem exercer uma função relevante na progressão da liderança transformacional nas escolas, o que, por sua vez, pode levar a melhorias significativas na qualidade da educação. Ao colaborar e compartilhar esses insights, gestores, professores e instituições de ensino podem trabalhar juntos para criar ambientes escolares mais inspiradores, inclusivos e eficazes, que beneficiem toda a comunidade educacional.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Liderança, de forma ampla, é definida como a habilidade de inspirar, encorajar e motivar um grupo para a realização dos objetivos organizacionais (Asad et al., 2021). Entre os diversos estilos de liderança, como autocrática, participativa, democrática, transformacional e transacional (Al Khajeh, 2018), a liderança transformacional é notável por sua habilidade única de engajar e elevar seus seguidores além das expectativas convencionais (Ngadiman & Ratmawati, 2013). Este estilo envolve uma troca de valores, fomenta o desenvolvimento mútuo e oferece estímulos positivos que enriquecem moralmente tanto os líderes quanto os funcionários (Afsar et al., 2019).

Nas últimas décadas, a liderança transformacional tem sido foco de investigações no campo educacional, evidenciando-se devido à sua capacidade de contribuir para o progresso das instituições de ensino (Asad et al., 2021). Além de contribuir para a reorganização estrutural, este estilo de liderança tem uma função importante na melhoria do clima organizacional, criando ambientes propícios para o desenvolvimento educacional (Cunha & Costa, 2008). Assim, estabelecer a liderança transformacional em escolas capacita os gestores a adotarem uma postura menos autoritária e mais de mentor, fortalecendo a confiança e a colaboração entre líderes e liderados (Jyoti & Bhau, 2015).

Ademais, a eficácia da liderança transformacional em uma instituição escolar pode significativamente influenciar o clima de trabalho e, por conseguinte, a competência na execução das tarefas educacionais (Suhana et al., 2019). A maneira como os gestores conduzem a escola impacta diretamente na prática pedagógica dos

professores, moldando o ambiente de aprendizado (Allen et al., 2015). Funcionários que confiam em seus líderes e acreditam no propósito e na direção da organização estão mais propensos a enfrentar desafios e adversidades de maneira construtiva (Jena et al., 2018).

Por meio da liderança transformacional, os gestores são capacitados a incentivar os professores a se envolverem ativamente no processo de aprendizagem organizacional, o que permite a geração e implementação de ideias inovadoras (Kim & Park, 2020). Esta abordagem de liderança não apenas promove o pensamento criativo, mas também facilita a troca de conhecimentos orientados a resultados, incentivando os professores a proporem soluções novas e inovadoras, o que por sua vez melhora tanto o desempenho individual quanto o institucional (Khattak et al., 2017).

Nesse sentido, segundo Le e Lei, (2019) a liderança transformacional exerce um papel influente no estímulo à inovação dentro de uma organização, gerando e formando um clima positivo para inspirar e motivar os membros da equipe a se superarem, a pensarem de forma criativa e a se dedicarem ao alcance dos objetivos educacionais a fim de proporcionar não apenas a capacidade de inovação dentro do contexto escolar, mas também a impulsionar o sucesso e a competitividade da organização.

Um impacto significativo da liderança transformacional é observado na satisfação dos professores (Kouni et al., 2018). Este estilo de liderança é eficaz na construção de relações sólidas entre professores e diretores, bem como entre professores e alunos, criando, assim, um ambiente de trabalho mais gratificante (Kouni et al., 2018). Por fim, um elemento importante da liderança transformacional é a ênfase na comunicação eficaz (Freitas & Rua, 2018). Através dela, os líderes

transmitem os valores e objetivos organizacionais, incentivando os professores a se dedicarem a metas coletivas e fomentando um comportamento inovador alinhado aos princípios da instituição (Freitas & Rua, 2018).

2.2 DESEMPENHO DO PROFESSOR

O desempenho profissional é uma métrica essencial, definida como a eficácia com que um indivíduo executa suas responsabilidades e tarefas no local de trabalho (Torlak & Kuzey, 2019). No contexto educacional, o desempenho do professor é um fator determinante para a qualidade do aprendizado do aluno, refletindo-se diretamente nos resultados educacionais e na eficácia da instituição escolar (Ali & Saleh, 2021; Alzoraiki et al., 2018). É amplamente reconhecido que a satisfação profissional do professor influencia positivamente seu desempenho, sugerindo que professores satisfeitos e motivados tendem a contribuir mais significativamente para os objetivos da escola (Jyoti & Bhau, 2015).

Uma pesquisa (Mahmudah et al., 2020), realizada em escolas secundárias na Indonésia, apontou que ao promover um alto desempenho docente, as escolas podem criar um ambiente de aprendizado mais eficaz e satisfatório para os alunos, contribuindo para o sucesso educacional e o desenvolvimento integral de cada indivíduo. Nessa conjuntura, o desempenho do professor é resultado do trabalho que ele produz em uma instituição escolar, alinhado com seus deveres e responsabilidades na realização das metas educacionais estabelecidas (Sirait, 2021).

Vale ressaltar que a principal causa na explicação da qualidade da aprendizagem está relacionada ao desempenho do professor, visto que, professores altamente eficazes têm o potencial de impactar significativamente o sucesso acadêmico e o desenvolvimento dos alunos (Albuni & Aslamiah, 2022). No entanto,

para que o professor desempenhe seu trabalho com eficácia, é necessário o apoio do gestor escolar (Warni & Rizalie, 2021). Nessa perspectiva, segundo Rizkie e Suriansyah (2022), a liderança transformacional impacta positivamente na motivação e no desempenho docente, pois os inspira a ir além de seus interesses pessoais e a se comprometerem com objetivos comuns, resultando em um bom desempenho.

Além disso, a presença de uma liderança eficaz é fundamental para catalisar mudanças positivas e atingir metas organizacionais (Ngadiman & Ratmawati, 2013). Líderes efetivos são aqueles que implementam estratégias inovadoras e promovem um ambiente de trabalho que apoia o desenvolvimento e a realização dos professores (Ngadiman & Ratmawati, 2013). Dentro deste espectro, a liderança transformacional tem se mostrado particularmente influente no âmbito educacional, afetando tanto o desempenho quanto a satisfação dos professores.

Esta forma de liderança, caracterizada por sua capacidade de inspirar e motivar, tem sido associada a uma maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a um desempenho profissional mais elevado dos professores (Bernarto et al., 2020; Firmansyah et al., 2022). O crescimento profissional do professor e a realização de suas metas pessoais são percebidos como componentes vitais para a eficácia educacional global (Khun-inkeeree et al., 2021).

Neste cenário, a pesquisa realizada por Kartini et al. (2017), indica que os docentes que trabalham sob a liderança transformacional muitas vezes experimentam um ambiente de trabalho mais motivador e estimulante, o que contribui para o desempenho de tarefas mais eficazes e resultados organizacionais positivos. Ainda segundo os mesmos autores, os estudos e a pesquisa contínua sobre liderança transformacional continuam a ressaltar sua importância e impacto positivo na melhoria

do desempenho, especialmente no contexto educacional, destacando-a como uma abordagem valiosa para líderes e gestores escolares buscarem.

Com base nestas pesquisas, a seguinte hipótese é proposta:

H₁: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos professores.

2.3 COMPORTAMENTO INOVADOR DO PROFESSOR

O comportamento inovador, definido como a disposição para buscar, aceitar e implementar novas ideias e abordagens, é um componente essencial para o progresso e adaptação de qualquer organização (Suhana et al., 2019). Tal comportamento envolve a criação e execução de ideias inovadoras no local de trabalho, contribuindo para a melhoria do desempenho coletivo (Akram et al., 2018). Em um mundo globalizado, a inovação é fundamental para que as organizações mantenham sua relevância e competitividade, exigindo um suporte organizacional consistente que possibilite a implementação dessas novas ideias (Afsar & Umrani, 2020; Lukes & Stephan, 2017).

No ambiente educacional, o comportamento inovador dos professores é fundamental para o desenvolvimento contínuo das instituições de ensino e para a eficácia profissional (Watted & Barak, 2020). As escolas, portanto, devem cultivar ambientes que incentivem a inovação e a aplicação de métodos de ensino criativos, incorporando situações reais de aprendizado e estimulando a participação ativa dos educadores no processo de inovação (Messmann et al., 2018).

Nesse sentido, Thurlings (2015) destaca que, em um mundo onde o conhecimento e as tecnologias estão em constante evolução, é fundamental que os

professores sejam inovadores para acompanhar as demandas crescentes da sociedade do conhecimento, pois isso garante que tanto os alunos quanto os professores estejam preparados para enfrentar os desafios em um ambiente em constante mudança, bem como colaborar para o desenvolvimento da sociedade.

Vale ressaltar que os professores desempenham um papel importante no desenvolvimento dos alunos, não apenas por meio do seu comportamento inovador e transmissão de conhecimento, mas também inspirando e incentivando a criatividade no processo de aprendizagem, o que não só enriquece a experiência educacional, como também encoraja os alunos a encarar as adversidades do mundo real (Hosseini & Haghghi Shirazi, 2021). Ademais, um ambiente inovador criado pelo professor pode inspirar os alunos a se tornarem aprendizes ativos, curiosos e engajados, o que pode prepará-los não apenas para o sucesso acadêmico, mas também a um maior sucesso ao longo da vida (Khikmah, 2019).

A liderança transformacional é frequentemente identificada como um fator influente no avanço do comportamento inovador dentro de uma instituição, na qual os líderes transformacionais corriqueiramente demonstram um forte compromisso com o progresso individual e profissional de seus funcionários, fornecendo assistência, orientação e oportunidades de aprendizado que favorecem as competências necessárias para o comportamento inovador (Suhana et al., 2019).

Um estudo realizado por Ariyani e Hidayati (2018) verificou que a liderança transformacional tem a competência de inspirar e encorajar os servidores a se comportarem de forma inovadora. Nessa perspectiva, ainda segundo o mesmo autor, há uma conexão favorável entre liderança transformacional e comportamento inovador, onde os líderes que assumem esse estilo de liderança são capazes de

constituir um ambiente propício para o surgimento e desenvolvimento de ideias inovadoras por parte dos membros da equipe.

Isso nos leva à seguinte hipótese:

H₂: A liderança transformacional influencia positivamente o comportamento inovador dos professores.

O comportamento inovador é também um catalisador para o aprimoramento do desempenho funcional, pois implica na geração de ideias que podem solucionar problemas emergentes e melhorar os processos existentes (Afsar et al., 2019; Vermeulen et al., 2022). A habilidade de desenvolver e implementar novas ideias é essencial para a evolução contínua das práticas pedagógicas e para a eficácia organizacional (Demircioglu & Audretsch, 2017; Putra & Mardikaningsih, 2022).

Nessa linha, o estudo de Balkar (2020) destacou a importância da inovação no local de trabalho, principalmente no ambiente educacional, onde é possível conduzir a um melhor desempenho das tarefas e propiciar um ambiente de ensino mais eficiente e dinâmico. Nessa perspectiva, ainda segundo o mesmo autor, os professores que implementam inovações e demonstram um alto nível de profissionalismo tendem a apresentar não apenas um melhor desempenho, mas também são mais propensos a adotar comportamentos inovadores em sua prática educacional.

Portanto, propõe-se que:

H₃: O comportamento inovador influencia positivamente o desempenho dos professores.

Adicionalmente, a liderança transformacional, ao promover um ambiente que valoriza a criatividade e a inovação, permite que os professores melhorem suas

habilidades na resolução de desafios e na conquista de metas desafiadoras (Suhana et al., 2019). Líderes transformacionais impulsionam o desempenho ao motivar os funcionários a atingirem objetivos coletivos e a partilharem ideias inovadoras, contribuindo assim para o crescimento da instituição (Handayani et al., 2018).

Portanto, um relacionamento sólido entre líder e funcionários é essencial para fortalecer a motivação e o desempenho profissional dos funcionários, uma vez que ao serem valorizados, respeitados e apoiados por seus gestores, além de promover a geração de ideias novas e criativas para resolver questões importantes, estão mais propensos a se sentirem motivados a contribuir com suas ideias e esforços para o sucesso da organização (Kim & Koo, 2017).

Conseqüentemente, surge a hipótese de que o comportamento inovador pode atuar como mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho dos professores:

H₄: O comportamento inovador medeia a relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos professores.

2.4 SATISFAÇÃO DO PROFESSOR

A satisfação no trabalho, conceituada como a compreensão positiva de uma pessoa sobre suas atividades profissionais, reflete-se na realização pessoal e felicidade no ambiente de trabalho (Abelha et al., 2018; Asghar & Oino, 2017). Essa satisfação é intrinsecamente ligada à qualidade do desempenho profissional, indicando que funcionários satisfeitos com suas funções tendem a apresentar resultados superiores (Bernarto et al., 2020). A monitorização da satisfação no trabalho é importante para prevenir problemas organizacionais como absenteísmo e

alta rotatividade, além de fortalecer a confiança e o comprometimento dos funcionários (Gaviria-Rivera & Zapata, 2019; Siswanto & Yuliana, 2022).

No contexto educacional, a satisfação dos professores é multifacetada, influenciando diretamente na eficácia da escola e no desempenho dos alunos (Sharma & Jyoti 2009). Elementos como reconhecimento, condições de trabalho, política organizacional, tamanho das turmas, recursos de sala de aula e interação com colegas são fatores determinantes para a satisfação do professor (Cansoy, 2019; Khun-inkeeree et al., 2021).

Segundo a pesquisa de Anastasiou e Belios (2020) com professores de ensino primário na região de Épiro, no noroeste da Grécia, a satisfação profissional dos professores é um elemento relevante para a qualidade do ensino e para o desempenho escolar, visto que professores satisfeitos tendem a se dedicar mais ao trabalho a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pela instituição. Nessa perspectiva, segundo Atmaca et al. (2020), a liderança dos diretores das escolas, bem como a remuneração, o incentivo para causar um efeito positivo nas pessoas e o suporte escolar, são preditores da satisfação do trabalho dos professores.

Como destacado por Silva et al. (2020), é fundamental que os gestores escolares reconheçam a importância de seu papel na melhoria da satisfação da equipe de docentes. Ainda, segundo o autor, eles devem buscar desenvolver habilidades de liderança que incentivem as qualidades individuais de cada integrante da equipe. Isso inclui reconhecer as capacidades, necessidades e contribuições únicas de cada um. Além disso, é essencial valorizar a diversidade de talentos e perspectivas dentro da equipe, o que contribui significativamente para a satisfação e engajamento dos professores (Silva et al., 2020).

A liderança transformacional tem se destacado como um componente importante para a satisfação no trabalho em diferentes instituições, abrangendo o campo educativo brasileiro (Abelha et al., 2018). Este estilo de liderança é reconhecido pela sua capacidade de inspirar, motivar e atender às expectativas dos professores, promovendo um ambiente de trabalho satisfatório e apoiador (Chordiya et al., 2019; Kouni et al., 2018). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H₅: A liderança transformacional impacta positivamente a satisfação dos professores.

Adicionalmente, para Beuren et al. (2022), quando os funcionários estão satisfeitos com seu trabalho e ambiente de trabalho, costumam ser mais produtivos, criativos e engajados com as metas organizacionais, influenciando positivamente o desempenho da organização. Além disso, a satisfação no trabalho é reconhecida como um objetivo primordial para muitas instituições, dado que funcionários satisfeitos tendem a apresentar um desempenho superior e um comprometimento mais forte com a organização (Karavasilis, 2019; Palaiologos et al., 2011).

A pesquisa realizada por Purwanto (2020) corrobora com a ideia de que a satisfação dos professores está positivamente correlacionada com o desempenho e fornece evidências adicionais que destacam a importância estratégica de criar um ambiente de trabalho satisfatório para os professores, a fim de promover o sucesso educacional e alcançar os objetivos estabelecidos pela instituição de ensino.

Portanto, sugere-se a hipótese:

H₆: A satisfação influencia positivamente o desempenho dos professores.

Adicionalmente, a satisfação no trabalho é vista como um catalisador para a inovação e o desenvolvimento de competências, sendo um aspecto importante no

aprimoramento do comportamento inovador dos professores (Afsar et al., 2019; Lan et al., 2019; Suhana et al., 2019). O nível de satisfação dos professores exerce uma influência significativa sobre sua capacidade de inovar e implementar novas ideias pedagógicas (Khun-inkeeree et al., 2021). Portanto, é traçada a seguinte hipótese:

H₇: A satisfação influencia positivamente o comportamento inovador dos professores.

Uma baixa satisfação no trabalho pode comprometer o desempenho dos funcionários, portanto, é essencial cultivar a satisfação no trabalho, reduzindo conflitos internos e fortalecendo a confiança na liderança (Hasmin, 2017). Em escolas, um líder transformacional tem o poder de impactar positivamente o desenvolvimento e os resultados acadêmicos dos alunos ao motivar seus professores (Hyseni Duraku & Hoxha, 2021).

Quando os funcionários se sentem respeitados pelo seu trabalho e têm o apoio da liderança e dos colegas, estão mais inclinados a se sentirem valorizados o que pode levar a melhores resultados organizacionais, incluindo maior eficiência, inovação e qualidade de trabalho (Nemteanu & Dabija, 2021). A esse respeito, Aydin et al. (2013), destacam que, uma vez satisfeitos, os professores são mais motivados a desempenharem melhor sua função.

Uma pesquisa realizada por Hussain et al. (2017), indica que quando os líderes dão voz aos professores, envolvendo-os na tomada de decisões, criam um ambiente de trabalho mais colaborativo e os professores tendem a se sentir mais valorizados e engajados no desempenho de suas funções resultando em maior produtividade, qualidade do ensino e comprometimento com os alunos e a instituição. Com base nesses argumentos, é possível propor que a satisfação dos professores pode servir como um importante mediador na relação entre a liderança transformacional e o

desempenho dos professores, ajudando a explicar como e por que essa relação é eficaz.

Isso leva à hipótese de que:

H₈: A satisfação medeia a relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos professores.

2.5 MODELO TEÓRICO

O modelo teórico desta pesquisa é projetado para explorar e elucidar as relações entre liderança transformacional, desempenho, comportamento inovador e satisfação dos professores. Conforme proposto pelas hipóteses, espera-se encontrar uma relação direta e positiva entre a prática de liderança transformacional e o aumento no desempenho, no comportamento inovador e na satisfação dos professores (Khun-inkeeree et al., 2021). Assim como uma influência positiva da satisfação sobre o comportamento inovador dos professores (Khun-inkeeree et al., 2021).

Adicionalmente, este modelo postula que o comportamento inovador e a satisfação atuam como um mediador significativo na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos professores. Sob outra ótica, presume-se que o impacto da liderança transformacional no desempenho dos professores é parcialmente exercido através do estímulo ao comportamento inovador e da satisfação (Kim & Koo, 2017; Suhana et al., 2019).

Este modelo teórico é delineado para fornecer uma compreensão ampla das dinâmicas entre a liderança transformacional e seus impactos no ambiente educacional. Ele serve como um mapa conceitual para a investigação proposta,

orientando a análise dos dados coletados e facilitando a interpretação dos resultados no contexto das escolas públicas brasileiras.

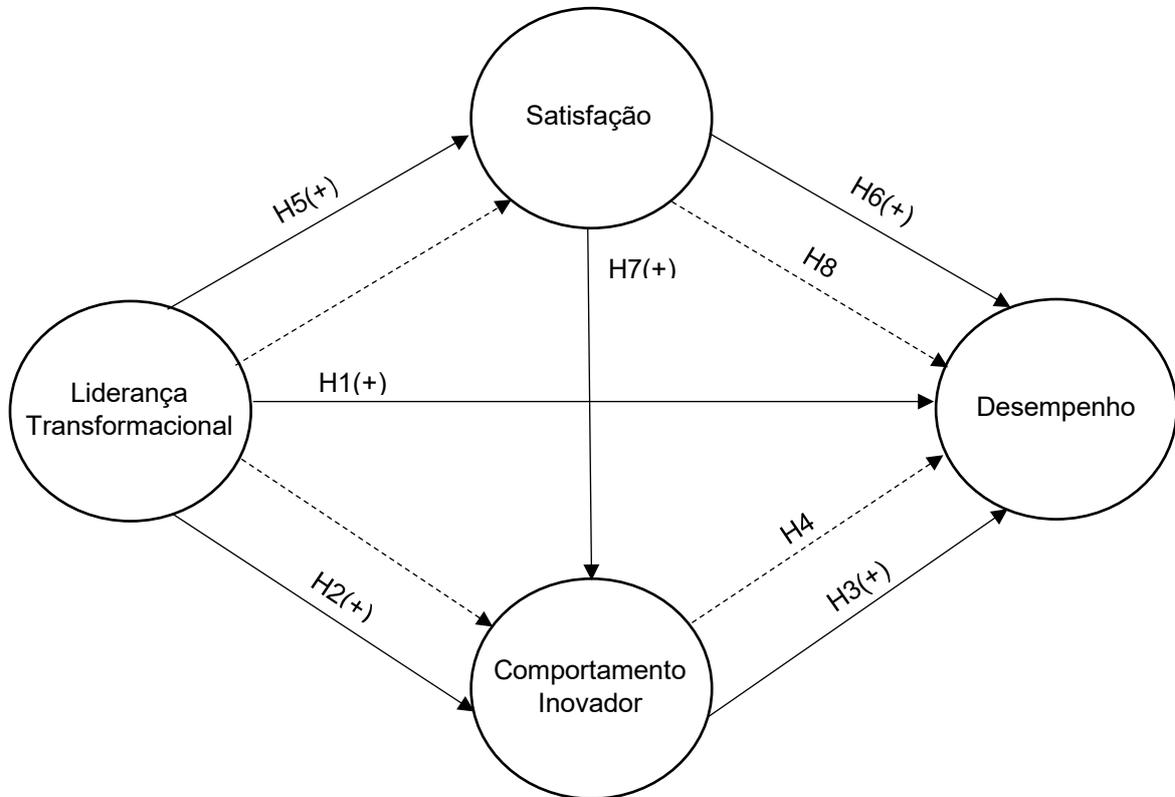


Figura 1: Modelo conceitual
Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo verificar as influências da liderança transformacional no desempenho, no comportamento inovador e na satisfação dos professores em escolas públicas de Educação Básica Brasileiras e se o comportamento inovador e a satisfação medeiam a relação entre a liderança transformacional e o desempenho do professor. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa com abordagem metodológica quantitativa, descritiva, com coleta de dados primários e corte transversal.

O campo de pesquisa para este estudo foram escolas públicas de Educação Básica Brasileira. A Educação Básica engloba as seguintes etapas: Educação Infantil (0 a 5 anos), Ensino Fundamental (I: 6 a 10 anos e II: 11 a 14 anos), Ensino Médio (15 a 17 anos) e respectivamente com as suas modalidades de ensino: Educação de Jovens e Adultos, Educação Profissional e Educação Especial de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases - LDB (Brasil, 1996) que normatiza a Educação Básica do Brasil.

A população alvo deste estudo foi composta por professores que atuam nessas escolas. Foi utilizada uma amostragem não-probabilística por acessibilidade, porque não havia dados em relação ao número de profissionais do público-alvo pesquisado.

Os dados foram coletados por meio de um questionário organizado, desenvolvido na plataforma *Google Forms*. A primeira parte deste questionário contou com uma introdução sobre a pesquisa e uma pergunta de controle: Você é professor de ensino básico de escola pública? A pergunta tinha como propósito eliminar os participantes que não se encaixavam nos critérios de inclusão da pesquisa, garantindo assim a precisão e a relevância dos resultados.

Na sequência, na segunda parte, foram apresentadas afirmações relacionadas aos construtos de liderança transformacional, satisfação no trabalho, desempenho no trabalho e comportamento inovador. Estes construtos foram avaliados com base em escalas validadas na literatura: (i) liderança transformacional: foi medida com a escala de Ko e Kang (2019) com 4 itens; (ii) desempenho no trabalho: foi medido com a escala de Williams e Anderson (1991) e Way et al. (2010) composta por 3 itens; (iii) comportamento inovador: com a escala adaptada de Stull e Singh (2005) com 5 itens; (iv) satisfação no trabalho: foi medida com a escala de Linz (2003) composta por 5 itens.

No apêndice A, encontra-se o quadro com os construtos com afirmações em língua inglesa e portuguesa, e os autores de cada escala e as opções de respostas para os construtos. Foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos para medir cada construto (liderança transformacional, desempenho no trabalho e satisfação no trabalho), variando de 1 a 5, onde 1 (discordo totalmente) com a afirmação, 2 (discordo parcialmente) com a afirmação, 3 (indiferente) com a afirmação, 4 (concordo parcialmente) com a afirmação e 5 (concordo totalmente) com a afirmação. Para medir o construto de comportamento inovador foi utilizada uma escala do tipo Likert, com intensidade de 1 sempre, 2 frequentemente, 3 às vezes, 4 raramente e 5 nunca.

Além disso, a terceira parte do questionário integra questões sobre dados demográficos e profissionais dos participantes. No apêndice B encontra-se o questionário completo da pesquisa com as 30 questões.

O questionário foi validado, a partir de um pré-teste, realizado na plataforma online *Google Forms*, com um grupo de 10 professores, como forma de controle de qualidade e entendimento da pesquisa para validação. Com base no feedback recebido, ajustes foram feitos no questionário antes de iniciar a coleta de dados

principal, que se deu de forma eletrônica por meio das ferramentas: *WhatsApp*, *Instagram* e *E-mail*.

No total, foram coletadas 316 respostas, no período de março a abril de 2024. Porém, 22 respostas foram excluídas, sendo 1 porque o participante não autorizou a continuidade da pesquisa e outras 21 porque os participantes eram professores da rede privada de ensino e não se enquadravam no público-alvo da pesquisa, que se destinava a professores de escola pública. Isso deixa um total de 294 respostas válidas que foram utilizadas na análise dos dados da pesquisa. Ultrapassando o valor estipulado por Hair et al. (2019), que recomenda um mínimo de 10 contribuições por variável em análises estatísticas.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da técnica de análise de dados Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizando mínimos quadrados parciais *Partial Least Squares* (PLS- SEM) (Bido & Silva, 2019), através do software SmartPLS4.0. De acordo com Hair et al. (2019), o PLS-SEM permite a estimativa de modelos com múltiplos construtos.

A análise da validade convergente e a confiabilidade dos construtos foram avaliadas por meio da variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), pelo alfa de Cronbach e da confiabilidade composta (CC). Ademais, a validade discriminante foi estabelecida utilizando o critério de Fornell-Larcker (1981) e o Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

A avaliação do modelo estrutural se concentrou no teste das hipóteses, analisando o indicador de Cohen (f^2) e o coeficiente de explicação (R^2) e os p-valores para teste do modelo estrutural ou teste das hipóteses (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2019).

A metodologia proposta foi projetada para fornecer uma compreensão detalhada e abrangente das relações entre os construtos estudados, permitindo testar as hipóteses formuladas e explorar as dinâmicas subjacentes no ambiente educacional brasileiro. Finalmente, registre-se que a revisão ortográfica e gramatical do trabalho foi apoiada com o uso da solução de inteligência artificial da empresa OpenAI.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com o intuito de viabilizar a caracterização da amostra, a pesquisa registrou as informações de 316 respondentes das quais 22 respostas foram desconsideradas por não se enquadrarem nos critérios de corte determinados. A caracterização da amostra localiza-se na Tabela 1.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Dimensão	Características	Contagens	% do Total	% Acumulada
Gênero	Feminino	234	79.6 %	79.6 %
	Masculino	59	20.1 %	99.7 %
	Outro	1	0.3 %	100.0 %
Idade	Menos de 25 anos	3	1.0 %	1.0 %
	De 26 a 34 anos	33	11.2 %	11.2 %
	De 35 a 44 anos	92	31.3 %	31.3 %
	De 45 a 54 anos	115	39.1 %	39.1 %
	55 anos ou mais	51	17.3 %	17.3 %
Escolaridade	Ensino superior	32	10.9 %	11.9 %
	Pós-graduação (especialização lato sensu)	229	77.9 %	100.0 %
	Mestrado	30	10.2 %	22.1 %
	Doutorado	3	1.0 %	1.0 %
Vínculo	Designação Temporária	50	17.0 %	17.0 %
	Efetivo	238	81.0 %	98.0 %
	Outro	6	2.0 %	100.0 %
Órgão	Municipal	256	87.1 %	100.0 %
	Estadual	35	11.9 %	11.9 %
	Federal	3	1.0 %	12.9 %
Etapa	Educação Infantil	41	13.9 %	13.9 %
	Ensino Fundamental I	189	64.3 %	80.6 %
	Ensino Fundamental II	39	13.3 %	93.9 %
	Ensino Médio	18	6.1 %	100.0 %
	Educação de Jovens e Adultos	7	2.4 %	16.3 %
Porte	Menos de 200 alunos	23	7.8 %	100.0 %
	Entre 201 a 300 alunos	65	22.1 %	22.1 %
	Entre 301 a 400 alunos	49	16.7 %	38.8 %
	Entre 401 a 500 alunos	39	13.3 %	52.0 %
	Mais de 500 alunos	118	40.1 %	92.2 %
Experiência	Até 5 anos	42	14.3 %	31.0 %
	Entre 6 e 10 anos	49	16.7 %	83.3 %
	Entre 11 e 15 anos	48	16.3 %	45.2 %
	Entre 16 e 20 anos	64	21.8 %	61.6 %
	Acima de 21 anos	91	31.0 %	100.0 %
	Até R\$1.800,00	5	1.7 %	4.4 %
	De R\$1.801,00 a R\$4.500,00	126	42.9 %	47.3 %

Renda	De R\$4.501,00 a R\$6.300,00	115	39.1 %	86.4 %
	De R\$6.301,00 a R\$9.000,00	40	13.6 %	100.0 %
	Acima de R\$9.000,00	8	2.7 %	2.7 %
Localização	Na zona rural	21	7.1 %	7.1 %
	Na zona urbana	273	92.9 %	100.0 %
Estado	Acre	1	0.3 %	0.3 %
	Alagoas	2	0.7 %	1.0 %
	Amapá	1	0.3 %	1.4 %
	Amazonas	1	0.3 %	1.7 %
	Bahia	11	3.7 %	5.4 %
	Ceará	7	2.4 %	7.8 %
	Distrito Federal	4	1.4 %	9.2 %
	Espírito Santo	187	63.6 %	72.8 %
	Goiás	2	0.7 %	73.5 %
	Maranhão	3	1.0 %	74.5 %
	Mato Grosso do Sul	3	1.0 %	75.5 %
	Minas Gerais	12	4.1 %	79.6 %
	Paraná	8	2.7 %	82.3 %
	Pará	4	1.4 %	83.7 %
	Rio Grande do Norte	1	0.3 %	84.0 %
	Rio Grande do Sul	4	1.4 %	85.4 %
	Rio de Janeiro	9	3.1 %	88.4 %
Roraima	5	1.7 %	90.1 %	
Santa Catarina	2	0.7 %	90.8 %	
São Paulo	26	8.8 %	99.7 %	
Tocantins	1	0.3 %	100.0 %	

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na tabela, é possível constatar que a maioria dos respondentes foram mulheres (79,6%). Embora seja um número alto de respondentes do gênero feminino, não comprometeu a representatividade da amostra. No que se refere a idade, a maior parte dos participantes está na faixa etária acima de 45 a 54 anos (39,1%). Quanto a escolaridade, os dados da amostra revelaram que grande parte dos pesquisados (77,9%) possuem pós-graduação *latu senso*, demonstrando um bom nível de formação. Em relação ao vínculo de trabalho e ao tipo de órgão em que trabalham os respondentes, a maioria são efetivos (81,0%), sendo em grande parte de órgão público municipal (87,1%).

Verificou-se ainda, que os participantes da pesquisa (40,1%) relataram que trabalham em escolas com mais de 500 alunos. No que tange a experiência profissional, independentemente de ter resultados diferenciados, percebeu-se uma evidência nos participantes acima de 21 anos de experiência (31,0%). No diz respeito

a renda mensal, a amostra revelou que a maioria dos participantes (42,9%) relatou receber de R\$1.801,00 a R\$4.500,00 por mês.

Os dados relativos à localização permitem constatar que os participantes da pesquisa estão disseminados por todo o Brasil. Ainda que a maioria dos respondentes trabalhem em escolas que se localizam na zona urbana (92,9%) e sejam domiciliados no estado do Espírito Santo (63,6%), a pesquisa registrou a opinião de professores de todas as regiões do país, aumentando a heterogeneidade da amostra e possibilitando a execução de uma análise mais genérica dos resultados. Contudo, pode-se concluir que a amostra coletada está compatível com o objetivo da pesquisa.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A apresentação minuciosa da estatística descritiva das variáveis estudadas na pesquisa, conforme mostrada na Tabela 2, fornece uma visão abrangente dos elementos do questionário e dos dados de cada construto. Além disso, fornece insights sobre a média (M) e desvio padrão (DP) de cada variável, o que é fundamental para avaliar a consistência dos dados, identificar padrões ou tendências e interpretar os resultados da pesquisa de forma mais precisa.

TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Código	Descrição	M	DP
LTF1	Meu gestor me faz sentir que é um prazer conviver com ele e trabalhar com ele me deixa orgulhoso.	3,96	1,143
LTF2	Meu gestor me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras simples o que eu poderia fazer e o que deveria fazer.	3,79	1,216
LTF3	Meu gestor me encoraja refletir sobre questões passadas de novas maneiras.	3,75	1,238
LTF4	Meu gestor me fornece feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento de minha carreira.	3,62	1,354
DESPT1	Cumpro adequadamente as tarefas atribuídas.	4,66	0,613
DESPT2	Cumpro as responsabilidades especificadas na descrição do meu trabalho.	4,75	0,546
DESPT3	Eu cumpro os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.	4,74	0,530

CPTINOV1	Crio novas ideias úteis.	4,23	0,867
CPTINOV2	Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.	4,00	0,937
CPTINOV3	Desenvolvo as minhas tarefas de forma inovadora.	4,17	0,940
CPTINOV4	Encontro novas formas de fazer tarefas.	4,28	0,947
CPTINOV5	Muitas vezes realizo tarefas de forma diferente.	4,18	0,960
SAT1	De modo geral, estou muito satisfeito com este trabalho.	3,86	1,024
SAT2	Estou geralmente satisfeito com o tipo de trabalho que realizo neste trabalho.	4,09	0,979
SAT3	Frequentemente penso em deixar este emprego.	2,06	1,387
SAT4	A maioria das pessoas neste trabalho está muito satisfeita com o trabalho.	3,21	1,104
SAT5	As pessoas neste trabalho muitas vezes pensam em desistir.	2,66	1,378

Legenda: LTF – Liderança Transformacional; DESPT – Desempenho no Trabalho; CPTINOV – Comportamento Inovador; SAT – Satisfação no Trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da Tabela 2 revela que, de modo geral, os professores têm uma percepção favorável em relação à liderança transformacional (Afsar et al., 2019), especialmente em relação aos itens LTF1 (M=3,96) e LTF2 (M=3,79). Isso sugere que muitos professores concordam que trabalhar com o gestor escolar é uma experiência gratificante e que o gestor os ajuda a encontrar significado em seu trabalho. Ainda assim, é importante notar que os altos desvios padrão associados a esses itens LTF1 (DP=1,14) e LTF2 (DP=1,21) indicam uma grande variabilidade nas respostas dos professores. Isso significa que, embora muitos professores tenham uma percepção positiva da liderança transformacional, também existem aqueles que têm uma percepção menos favorável ou discordante.

Os resultados alusivos ao construto de desempenho do professor (Albuni & Aslamiah, 2022), destacam que os professores têm percepções bastante positivas em relação ao cumprimento de suas responsabilidades específicas e dos requisitos formais de desempenho no trabalho. Os itens DESPT2 (M=4,75) e DESPT3 (M=4,74) apresentaram as maiores médias, indicando que os professores se sentem confiantes

e bem-sucedidos em cumprir as expectativas e obrigações relacionadas às suas funções e ao desempenho formal no trabalho.

Além disso, é notável que todos os itens relacionados ao desempenho no trabalho atingiram níveis superiores à neutralidade e também que nenhum dos itens apresentou um desvio padrão superior a 0,61, o que sugere uma baixa variabilidade nas respostas dos professores em relação ao desempenho no trabalho. Isso indica que há um alto grau de concordância entre os professores em relação a esses aspectos do desempenho profissional, reforçando a ideia de um consenso geral de percepção positiva.

Os resultados relacionados ao construto de comportamento inovador (Watted & Barak, 2020), revelam que os professores têm uma percepção positiva em relação à sua capacidade de criar novas ideias úteis ($M=4,23$) e encontrar novas formas de realizar tarefas ($M=4,28$). Essas duas afirmativas receberam as maiores médias, indicando um alto nível de concordância entre os professores pesquisados em relação a esses aspectos do comportamento inovador. Além disso, é notável que os desvios padrão associados a esses itens estão abaixo de 1, o que sugere uma baixa variabilidade nas respostas dos professores. Isso indica uma alta homogeneidade entre os professores em relação à percepção de sua própria capacidade de inovação, reforçando a consistência dos resultados.

No que tange a análise dos dados referentes ao construto de satisfação no trabalho (Abelha et al., 2018; Asghar & Oino, 2017), revelou um cenário mais distinto em comparação com a percepção da liderança transformacional. Enquanto alguns aspectos da satisfação no trabalho receberam avaliações relativamente baixas, outros itens apresentaram pontuações mais favoráveis. É interessante notar que o item SAT3, que indica que os professores frequentemente pensam em deixar o emprego,

teve uma média significativamente baixa ($M=2,06$), da mesma forma, o item SAT5, que indica a percepção dos professores sobre a vontade de seus colegas de desistir do trabalho, também teve uma média relativamente baixa ($M=2,66$).

No entanto, é importante ressaltar que os desvios padrão associados a esses itens estão acima de 1,3, indicando uma significativa divergência nas respostas dos professores. Isso sugere que há uma grande variação na percepção dos professores em relação a esses aspectos da satisfação no trabalho. Essa heterogeneidade na amostra destaca a complexidade da satisfação no trabalho e ressalta a importância de compreender as diferentes necessidades, preocupações e experiências dos professores.

Comparando esses dados aos encontrados por Freitas e Rua (2018), Kouni et al. (2018) e Le e Lei (2019), os resultados sugerem que as variáveis testadas na pesquisa, relacionadas à percepção dos professores sobre liderança transformacional, podem explicar as principais influências sobre o comportamento inovador, satisfação no trabalho e desempenho dos professores. Isso indica que a liderança transformacional exerce um papel de suma importância na promoção de um ambiente escolar que estimula a inovação, aumenta a satisfação dos professores e melhora seu desempenho profissional.

4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A análise dos dados foi conduzida utilizando a Modelagem de Equações Estruturais com a técnica de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), empregando o software SmartPLS 4.0.

O modelo de mensuração demonstrou boa confiabilidade e validade. Os valores de Alfa de Cronbach para todos os construtos excederam o limiar recomendado de 0.7, indicando confiabilidade interna adequada. A Confiabilidade Composta também superou o valor mínimo aceitável de 0.7 para todos os construtos, reforçando a consistência interna dos mesmos. Além disso, a Validade Convergente foi confirmada com todos os construtos apresentando uma Variância Média Extraída (AVE) acima do critério de 0.5.

TABELA 3: CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE

Construto	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE
Liderança Transformacional	0.82	0.85	0.51
Comportamento Inovador	0.78	0.81	0.53
Satisfação	0.85	0.88	0.55
Desempenho	0.80	0.83	0.52

Fonte: Dados da pesquisa

A Validade Discriminante foi estabelecida utilizando o critério de Fornell-Larcker, onde as correlações inter-construtos foram consistentemente menores do que as raízes quadradas das AVEs associadas a cada construto (Hair Jr et al., 2009).

TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE (CRITÉRIO DE FORNELL-LARCKER)

Construto	Liderança Transformacional	Comportamento Inovador	Satisfação	Desempenho
Liderança Transformacional	0.71			
Comportamento Inovador	0.42	0.73		
Satisfação	0.39	0.40	0.74	
Desempenho	0.45	0.48	0.53	0.72

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, como último método para avaliar a validade discriminante, Hair et al. (2019) sugere utilizar a relação Heterotrait-Monotrait (HTMT), onde os valores devem ser inferiores a 0.85 ou 0.90. Isso foi constatado conforme Tabela 5.

TABELA 5: VALIDADE DISCRIMINANTE (CRITÉRIO DE HTMT)

Construto	Comportamento Inovador	Desempenho	Liderança Transformacional	Satisfação
Comportamento Inovador				
Desempenho	0.523			
Liderança Transformacional	0.351	0.274		
Satisfação	0.388	0.329	0.640	

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Após validado o modelo de mensuração, foi analisado o modelo estrutural. Primeiro, verificou o indicador de Cohen (f^2) que mensura o valor relativo dos preditores. Os valores de f^2 podem ser interpretados da seguinte maneira: pequeno ($f^2=0,02$), médio ($f^2=0,15$) ou grande ($f^2=0,35$) (Bido e Silva, 2019; Ringle et al., 2014).

Exceto as hipóteses H3 (Comportamento Inovador -> Desempenho) e H5 (Liderança Transformacional -> Satisfação) que apresentaram efeito grande, as outras hipóteses apresentaram valores de f^2 considerados pequenos, nesse caso, é importante adotar uma abordagem cautelosa na interpretação dos resultados.

TABELA 6: INDICADOR DE COHEN (F^2)

Relações	f^2
Comportamento Inovador -> Desempenho	0.217
Liderança Transformacional -> Comportamento Inovador	0.030
Liderança Transformacional -> Desempenho	0.001
Liderança Transformacional -> Satisfação	0.500
Satisfação -> Comportamento Inovador	0.047
Satisfação -> Desempenho	0.013

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise do modelo estrutural são apresentados na Tabela 7. Estes incluem os coeficientes de caminho (β), os valores de significância (p-valor) e os efeitos indiretos, quando aplicáveis.

TABELA 7 RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL

Relação	Coefficiente (β)	p-valor	Efeito Indireto	p-valor Efeito Indireto
Liderança -> Desempenho	0.31	< 0.001	N/A	N/A
Liderança -> Comportamento	0.45	< 0.001	N/A	N/A
Comportamento -> Desempenho	0.27	< 0.01	0.12	< 0.05
Liderança -> Satisfação	0.58	< 0.001	N/A	N/A
Satisfação -> Desempenho	0.33	< 0.01	0.19	< 0.01

Legenda: NA – Não Aplicáveis

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de robustez utilizando a técnica de bootstrapping com 5000 subamostras forneceu intervalos de confiança que não incluíram zero para todos os coeficientes de caminho principais, reforçando a confiabilidade dos resultados encontrados.

Dessa forma, para uma visualização completa do modelo, a Figura 2 apresenta o modelo estrutural final.

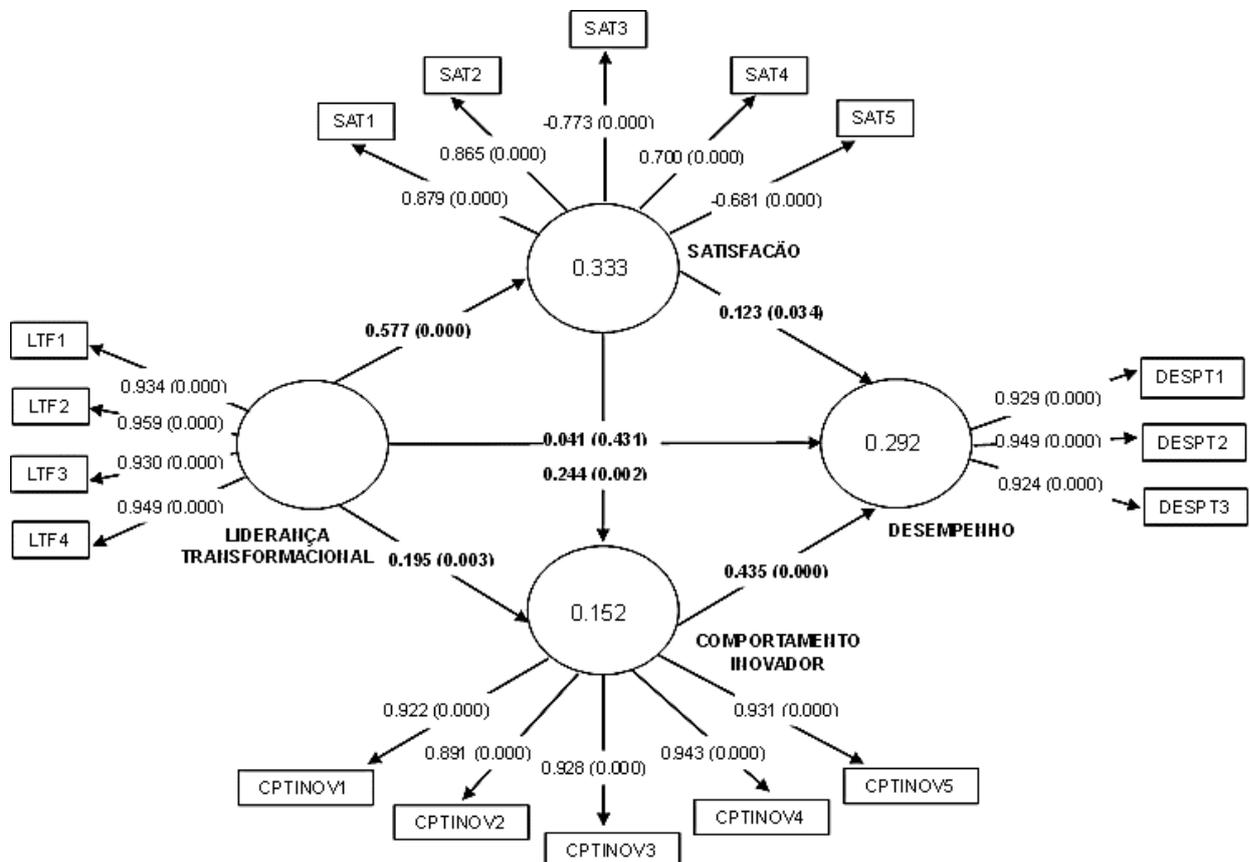


Figura 2: Modelo Estrutural
Fonte: Dados da pesquisa

A investigação dos efeitos diretos entre Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional não indicou uma relação estatisticamente significativa ($\beta = 0.041$, $p = 0.431$). Este resultado sugere que, isoladamente, a liderança transformacional não exerce um impacto direto perceptível sobre o desempenho organizacional.

Dessa forma, embora os resultados dos efeitos indiretos indicam que a presença de variáveis mediadoras amplifica o impacto da liderança transformacional, com um efeito total significativamente positivo ($\beta = 0.058$, $p < 0.001$) contudo, de forma conservadora, consideraremos que a hipótese H1 não foi suportada, conforme demonstrado na Tabela 8.

TABELA 8: EFEITOS TOTAIS

Construto	Amostra Original	Média da amostra	Desvio padrão	Estatísticas T	P Valor
Comportamento Inovador -> Desempenho	0.435	0.436	0.058	7.504	0.000
Liderança Transformacional -> Comportamento Inovador	0.195	0.198	0.065	3.007	0.003
Liderança Transformacional -> Desempenho	0.041	0.042	0.052	0.787	0.431
Liderança Transformacional -> Satisfação	0.577	0.577	0.048	12.132	0.000
Satisfação -> Comportamento Inovador	0.244	0.244	0.080	3.062	0.002
Satisfação -> Desempenho	0.123	0.120	0.058	2.117	0.034

Fonte: Dados da pesquisa

Este resultado é corroborado por estudos anteriores que utilizaram o método PLS-SEM para avaliar a importância dos efeitos mediadores em modelos complexos (Hair et al., 2012). A abordagem focada na maximização da variação explicada das variáveis endógenas, característica do PLS-SEM, é importante para entender as contribuições diretas e indiretas das variáveis no fenômeno estudado.

TABELA 9: RESUMO DOS RESULTADOS DAS HIPÓTESES

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos professores.	Não Suportada
H2	A liderança transformacional influencia positivamente o comportamento inovador dos professores.	Suportada
H3	O comportamento inovador influencia positivamente o desempenho dos professores.	Suportada
H4	O comportamento inovador medeia a relação entre liderança transformacional e desempenho.	Suportada
H5	A liderança transformacional influencia positivamente a satisfação dos professores.	Suportada
H6	A satisfação influencia positivamente o desempenho dos professores.	Suportada
H7	A satisfação influencia positivamente o comportamento inovador dos professores.	Suportada
H8	A satisfação medeia a relação entre liderança transformacional e desempenho dos professores.	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo por intermédio do modelo proposto, indicaram que sete das oito hipóteses foram suportadas. No que se refere a análise dos resultados da hipótese H1, que propôs uma influência positiva direta da liderança transformacional sobre o desempenho dos professores, verificou-se que não foi suportada. Esse resultado indica que de acordo com a percepção dos professores, a liderança transformacional não influencia direta e positivamente no desempenho do professor no contexto da escola pública. Desse modo, na pesquisa, os resultados indicam que os gestores de escolas públicas ao assumirem um estilo de liderança transformacional (Warni & Rizalie, 2021) não contribuem significativamente para o desempenho dos professores. À vista disso, esse resultado contradiz a literatura que sugere que professores que trabalham sob a liderança transformacional tendem a apresentar um maior desempenho (Kartini et al. 2017; Rizkie & Suriansyah, 2022). Uma possível explicação, seja que, o cumprimento das tarefas do professor indefere do estilo de liderança.

No que tange a hipótese H2, que foi suportada, segundo os dados da pesquisa, a liderança transformacional influencia positivamente o comportamento inovador dos professores. Esse resultado está alinhado com as pesquisas de Suhana et al. (2019) e Ariyani e Hidayati (2018), que também indicaram que uma instituição onde os gestores adotam o estilo de liderança transformacional tende a favorecer o avanço de propostas inovadoras em seus professores. Dessa forma, os gestores escolares que propiciam um ambiente que incentiva a prática de ideias inovadoras, tendem a ter professores mais comprometidos com a inovação. Portanto, é aconselhável a criação

de grupos de trabalho que permitam aos professores explorar e implementar novas metodologias de ensino, apoiados por uma liderança que valoriza e promove a inovação.

Com relação a hipótese H3, que foi suportada, o comportamento inovador influencia positivamente o desempenho dos professores. Esse resultado corrobora com a literatura (Balkar, 2020; Demircioglu & Audretsch, 2017; Putra & Mardikaningsih, 2022), que sugere que os professores com maior propensão a ideias inovadoras, possuem um maior profissionalismo, o que reflete em um melhor desempenho profissional. Portanto, é correto afirmar que professores que apresentam um comportamento inovador tendem a estar mais comprometidos com os objetivos da escola e a alcançar um desempenho mais elevado em suas funções, o que pode contribuir para o sucesso geral da instituição educacional. Assim, recomenda-se que programas de capacitação para novos professores incorporem estratégias para encorajar e modelar esses comportamentos, contribuindo para uma integração eficaz e inovadora dos novos educadores ao ambiente escolar.

A hipótese H4, por sua vez, que testou o efeito mediador do comportamento inovador sobre a relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos professores, foi suportada. A mesma está de acordo com a literatura (Handayani et al., 2018; Kim & Koo, 2017) que ressalta que quando os professores demonstram criatividade, inovação e implementam novas ideias em sua prática diária, tendem a alcançar melhores resultados e estão mais propensos a receber o apoio de seu gestor, especialmente se esse gestor adere um estilo de liderança transformacional. Assim dizendo, os gestores escolares que aderem um estilo de liderança transformacional estão mais propensos a apoiar os professores que demonstram criatividade, inovação e implementação de novas ideias em sua prática diária, pois reconhecem o valor

dessas qualidades para o desempenho profissional e o sucesso das escolas públicas brasileiras.

No que concerne a hipótese H5, a mesma foi suportada e está de acordo com pesquisas anteriores (Abelha et al., 2018; Chordiya et al., 2019; Kouni et al., 2018), que também verificaram que ao desenvolver habilidades de liderança que incentivem cada membro da equipe docente, os gestores podem exercer um papel significativo na progressão da satisfação da equipe e no sucesso global da escola. Assim, a liderança transformacional pode desempenhar um papel relevante na melhoria da satisfação no trabalho dos professores de escolas públicas. Assim, recomenda-se que os programas de treinamento para gestores incluam componentes que promovam o reconhecimento público dos sucessos pedagógicos e o suporte emocional individualizado, fortalecendo assim a satisfação e o bem-estar dos professores no ambiente escolar.

De acordo com os dados da pesquisa, a hipótese H6 foi suportada. Dessa forma, esse resultado confirma o estudo de Purwanto (2020) que destaca que quando os professores estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho, é mais provável que estejam engajados e comprometidos em realizar suas tarefas de forma eficaz. Portanto, investir no bem-estar e na satisfação dos professores das escolas públicas é essencial para melhorar o desempenho e promover o sucesso educacional e institucional a longo prazo.

Quanto a hipótese H7, que foi suportada, segundo os dados da pesquisa, a satisfação influencia positivamente o comportamento inovador dos professores. Esse resultado está em conformidade com a literatura, que destaca segundo Suhana et al. (2019) e Khun-inkeeree et al. (2021), a influência direta da satisfação no comportamento inovador dos professores. Nessa perspectiva, professores satisfeitos

tendem a buscar maneiras de melhorar e inovar sua prática pedagógica para alcançar melhores resultados.

Enfim, a hipótese H8 que sugeriu a mediação da satisfação na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos professores, foi suportada. Confirmando o encontrado pelos autores Nemteanu e Dabija (2021) e Hussain et al. (2017), ao afirmar que uma liderança transformacional eficaz aumenta a satisfação dos professores que, no que lhe concerne, colabora para um melhor desempenho no trabalho. Portanto, a satisfação dos professores é um importante mecanismo pelo qual a liderança transformacional pode impactar positivamente o desempenho dos professores e, conseqüentemente, o sucesso educacional das escolas públicas brasileiras.

Capítulo 6

6 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi investigar as influências da liderança transformacional no desempenho, no comportamento inovador e na satisfação dos professores em escolas públicas de Educação Básica brasileiras e se o comportamento inovador e a satisfação medeiam a relação entre a liderança transformacional e o desempenho do professor.

Os resultados desta pesquisa indicaram que a liderança transformacional apresenta uma influência positiva com o comportamento inovador e satisfação dos professores, assim como o comportamento inovador e a satisfação por sua vez têm uma influência positiva com o desempenho dos professores e ainda, que a satisfação influencia positivamente o comportamento inovador dos professores. Ademais, também se verificou que o comportamento inovador confirmou desempenhar função de mediador entre a liderança transformacional e o desempenho dos professores. Por fim, a satisfação atua como mediadora na relação entre a liderança transformacional e o desempenho dos professores. Destaca-se que a relação entre a liderança transformacional e o desempenho do professor não foi significativa.

Como contribuição teórica, a pesquisa pauta-se em colaborar com a literatura de gestão escolar, no cenário de escolas públicas brasileiras, fundamentado na análise dos professores no que tange a liderança transformacional e sua relação com o desempenho, comportamento inovador e satisfação dos professores. À vista disso, contribui ao comprovar a influência positiva da liderança transformacional (Khattak et al., 2017) no comportamento inovador (Watted & Barak, 2020) e na satisfação dos professores (Cansoy, 2019).

Outra contribuição foi verificar a influência da liderança transformacional em escolas públicas de ensino básico brasileiras, num contexto de país em desenvolvimento, ao contrário de investigações passadas sobre o assunto, feitas em sua maioria em países do exterior e fora do ambiente escolar de ensino básico (Afsar et al., 2019; Ko & Kang, 2019; Rua & Pires, 2020). Ainda entre as contribuições teóricas, o diferencial desta pesquisa, foi incluir o efeito mediador do comportamento inovador e da satisfação sobre a liderança transformacional e o desempenho do professor (Gilbert et al., 2016), algo ainda não proposto por estudos anteriores. E por fim, constatou que a liderança transformacional não teve influência positiva significativa no desempenho dos professores das escolas públicas de ensino básico brasileiras.

Como contribuição prática, essa pesquisa fornece insights valiosos para os gestores escolares no contexto das escolas públicas brasileiras. Ao entender que a liderança transformacional pode ter uma influência positiva no comportamento inovador e satisfação dos professores, os gestores podem repensar suas abordagens de liderança e buscar adotar um estilo mais transformacional. Isso pode envolver estratégias como inspirar, estimular a inovação, proporcionar suporte individualizado e promover um ambiente de confiança e colaboração.

Dessa forma, é importante para o gestor da escola pública atender as necessidades dos professores, proporcionando recursos e suporte adequados. Isso não só melhora a qualidade do ensino, mas também ajuda a reter talentos e promover um desenvolvimento contínuo dentro da escola.

Ainda para a prática, evidencia-se a importância de os líderes educacionais assumirem uma postura de incentivadores da inovação, inferindo de maneira benéfica na satisfação do professor. Ademais, essa abordagem transformacional pode levar a

um melhor desempenho profissional e melhorar continuamente a qualidade do ensino. Além disso, os resultados dessa pesquisa podem ser uma base sólida para a Secretaria Municipal e Estadual de Educação desenvolver programas de capacitação destinados aos gestores escolares. Esses programas podem se concentrar em educar os gestores sobre o papel e as práticas de um líder transformacional no ambiente escolar.

Contudo, ainda que os resultados apresentados nesta pesquisa tenham sido significativos, a mesma apresenta limitações. Primeiramente a população alvo foi composta somente por professores de escolas públicas, os demais funcionários das escolas não participaram, da mesma forma que as escolas privadas também não compuseram a população alvo. Além disso, a concentração dos respondentes no estado do Espírito Santo (63,6%) pode introduzir viés geográfico aos resultados, o que pode afetar a generalização das conclusões para o contexto nacional.

Outra limitação se refere a utilização de um método de amostragem não probabilístico por acessibilidade, o que impossibilita a generalização dos resultados da pesquisa (Hair et al., 2009). Ainda referente as limitações, o foco exclusivo na liderança transformacional pode limitar a compreensão completa do papel das diferentes abordagens de liderança no contexto educacional.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a replicação dessa pesquisa em escolas privadas, envolvendo todos os funcionários da escola como público-alvo. Bem como, uma pesquisa com uma amostragem probabilística. Recomenda-se ainda, um estudo ampliado fazendo comparações com escolas privadas, examinando outros estilos de liderança como a transacional (Abdelwahed et al., 2023) e a participativa (Pugas et al., 2017). Dessa forma, novos construtos podem ser adicionados ao modelo teórico que permitam analisar relações diretas e indiretas

com o estilo de liderança como por exemplo: clima organizacional (Lan et al., 2020) e intenção de sair (Sugiono et al., 2021), assim como o clima organizacional pode ser considerado em pesquisas futuras como um mediador das relações propostas entre liderança e intenção de sair.

Ainda, pesquisas futuras podem explorar como as diferenças culturais e regionais dentro do Brasil podem influenciar a eficácia da liderança transformacional, considerando como a liderança transformacional é percebida e implementada em diferentes partes do Brasil e como isso afeta os resultados educacionais e a satisfação dos professores em diversas regiões (Abelha et al., 2018). Finalmente, pesquisas futuras podem discutir como a liderança transformacional pode criar um ambiente propício que beneficia tanto professores quanto alunos, influenciando positivamente o ambiente de aprendizagem (Cunha & Costa, 2008; Kim & Park, 2020).

REFERÊNCIAS

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60-68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- 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>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194. <https://doi.org/10.5539/IBR.V11N3P186>
- Al-Amin, M. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28-40. <https://www.researchgate.net/profile/Md-Al-Amin-39/publication/328530143>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Albuni, H., & Aslamiah, A. M. R. (2022). The Effect of Transformational Leadership of The Principal, Work Motivation and Work Discipline on Teacher Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 5(6), 2370-2375. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-62>
- Ali, A. K., & Saleh, M. (2021). Contribution of the principal's transformational leadership and school climate on teacher performance through work motivation. *Journal of K6 Education and Management*, 4(1), 81-90. <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.01.08>
- Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M. L. (2015). Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22. <https://eric.ed.gov/?id=ej1083099>

- Alrowwad, A. A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10(1), 199-221. <https://doi.org/10.5539/IBR.V10N1P199>
- Alzoraiki, M., Ab. Rahman, O. bin, & Mutalib, M. A. (2018). The effect of the dimensions of transformational leadership on the teachers' performance in the Yemeni public schools. *European Scientific Journal*, 14(25), 322-334. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p322>
- Anastasiou, S., & Belios, E. (2020). Effect of age on job satisfaction and emotional exhaustion of primary school teachers in Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(2), 644-655. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10020047>
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275-284. <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>
- 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>
- Asghar, S., & Oino, D. I. (2017). Leadership styles and job satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1-13. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3197150
- Atmaca, Ç., Rızaoğlu, F., Türkdoğan, T., & Yaylı, D. (2020). An emotion focused approach in predicting teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 90(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103025>
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806-811. <https://eric.ed.gov/?id=ej1017309>
- Balkar, B. (2020). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81-92. https://iojes.net/?mod=tammetin&makaleadi=&makaleurl=IOJES_1552.pdf&key=40959
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495-5503. <https://www.researchgate.net/profile/Masduki-Asbari/publication/340006679>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and*

Performance Management, 71(6), 2262-2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>

Bido, D. & Silva, D. (2019). Smartpls 3: specification, estimation, evaluation and reporting. *Administração: Ensino e Pesquisa – RAEP*, 20(2), 465-514.

Cansoy, R. (2019). The relationship between school principals' leadership behaviours and teachers' job satisfaction: A systematic review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1201517>

Chordiya, R., Sabharwal, M., & Battaglio, R. P. (2019). Dispositional and organizational sources of job satisfaction: A cross-national study. *Public Management Review*, 21(8), 1101-1124. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544274>

Cunha, D., & Costa, J. A. (2008). Liderança transformacional nas escolas estatais e privadas: Um olhar centrado nas percepções dos professores. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 2008(7), 21-32. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2008.3297>

Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681-1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>

Firmansyah, F., Prasojo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(6), 2127-2146. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1350085>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and Statistics. *American Marketing Association*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

Freitas, M., & Rua, O. L. (2018). Liderança transformacional e clima organizacional: Evidência empírica de instituição de ensino superior, técnico e tecnológico brasileira. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(3), 67-89. <https://doi.org/10.58869/EJABM>

Gaviria-Rivera, J. I., & Lopez-Zapata, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams. *European Research Studies Journal*, 22(3), 68-82. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/47882>

Gilbert, S., Horsman, P., & Kelloway, E. K. (2016). The motivation for transformational leadership scale: An examination of the factor structure and initial tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158-180. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0086>

Handayani, S., Udin, Yuniawan, A., Wikaningrum, T., & Supriyati, S. (2018). Investigating the link between transformational leadership, psychological empowerment, affective commitment and organizational citizenship behavior in the pharmaceutical sector of Indonesia. *International Journal of Pharmaceutical*

Sciences and Research, 9(2), 766-774. [http://dx.doi.org/10.13040/IJPSR.0975-8232.9\(2\).766-74](http://dx.doi.org/10.13040/IJPSR.0975-8232.9(2).766-74)

- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial least squares: The better approach to structural equation modeling? *Long Range Planning*, 45(5-6), 312-319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.011>
- 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). <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hasmin, E. (2017). Effect of transformational leadership on employee job satisfaction and performance. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2968062>
- Hosseini, S., & Haghghi Shirazi, Z. R. (2021). Towards teacher innovative work behavior: A conceptual model. *Cogent Education*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1869364>
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Jamal Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 136-163. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1361663>
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Education*, 6(659919), 1-9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Transformational leadership and job performance: A study of higher education. *Journal of Services Research*, 15(2), 77-111. <https://www.researchgate.net/profile/Jeevan-Jyoti-3/publication/281230084>
- Karavasilis, G. (2019). Work satisfaction or burnout and their impact on innovative work behavior of Greek teachers. *Journal of Contemporary Education Theory & Research*, 3(2), 3-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3635027>
- Kartini, K., Sujanto, B., & Mukhtar, M. (2017). The influence of organizational climate, transformational leadership, and work motivation on teacher job performance. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(1), 192-205. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.01.01.15>

- Khattak, S. R., Batool, S., & Haider, M. (2017). Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of creative self-efficacy and moderating role of organizational climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 698-719. <https://www.econstor.eu/handle/10419/188312>
- Khikmah, L. (2019). Teachers' creativity in designing learning activities: sustaining students' motivation. *English Review: Journal of English Education*, 7(2), 85-92. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/ERJEE/article/view/1639>
- Khun-inkeeree, H., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W., Yusof, M. R., & Omar-Fauzee, M. S. (2021). Working on primary school teachers' preconceptions of organizational climate and job satisfaction. *International Journal of Instruction*, 14(3), 567-582. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1304715>
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Ko, W. H., & Kang, H. Y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 7(6), 2131-2143. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1191047>
- Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health*, 62(1), 12079. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Lan, T. S., Chang, I. H., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>

- Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*, 24(6), 1-19. <https://doi.org/10.1108/01437720310496139>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>
- Mahmudah, C., Bafadal, I., & Sobri, A. Y. (2020, December). *Relationship between Transformational Leadership and Teacher Performance: A Correlation Analysis*. In 1st International Conference On Information Technology And Education (ICITE 2020) (pp. 20-25), Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201214.206>
- Messmann, G., Mulder, R. H., & Palonen, T. (2018). Vocational education teachers' personal network at school as a resource for innovative work behaviour. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 174-185. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2017-0069>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Ngadiman, A. E., & Ratmawati, D. (2013). Influence of transformational leadership and organization climate to the work satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior on the educational personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 97-114. [http://erint.savap.org.pk/PDF/Vol.1\(1\)/ERInt.2013\(1.1-03\).pdf](http://erint.savap.org.pk/PDF/Vol.1(1)/ERInt.2013(1.1-03).pdf)
- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on 44 knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137(1), 488-499. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Pugas, M. A. R., Ferreira, H. L., Herrero, E., & Patah, L. A. (2017). Mensuração da relação entre o comportamento inovador, contatos externos, liderança participativa e resultados inovadores: um estudo exploratório por meio de equações estruturais. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 8(2), 92-105. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v8i2.434>
- Purwanto, A. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian school performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 962-971. <https://ssrn.com/abstract=3986863>

- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4-10. <http://ejournalisse.com/index.php/isse/article/view/13>
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56- 73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rizkie, M., & Suriansyah, A. (2022). The Effect of Transformational Leadership of School Principals, Quality Culture and Job Satisfaction on Teacher Performance. *International Journal of Social Science and Human Resources*, 5(6), 2345-2353. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-59>
- Rua, O. L., & Pires, D. (2020). Relacionando liderança transformacional e comprometimento organizacional em educação: Evidência do Brasil. *European Journal of Applied Business and Management*, 6(1), 1-23. <https://doi.org/10.58869/EJABM>
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Services Research*, 9(2), 51-80. <https://www.researchgate.net/profile/Jeevan-Jyoti-3/publication/286142423>
- Silva, É. F., Paulino, R. D., Silva, F. F. da, & Oliveira, C. B. A., de. (2020). A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. *Qualitas Revista Eletrônica*, 20(2), 89-114. <http://dx.doi.org/10.18391/req.v20i2.3985>
- Sirait, D. (2021). The Influence of Principal Transformational Leadership, Work Culture And Work Environment On Teacher Performance In State Senior High Schools Throughout Banjarbaru City. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 5(12), 391-400. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0293>
- Siswanto, S., & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: The mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94-117. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0293>
- Stull, M., & Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations: Examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2005), 192-210. <https://www.researchgate.net/profile/Mike-Stull/publication/228383477>
- Sugiono, E., Armela, S. R., & Efendi, S. (2021). The effect between job satisfaction, work stress, and work environment on turnover intention mediated by organizational commitment to the Indonesian national cyber and crypto agency. *Multicultural Education*, 7(2021), 221-238. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5558002>

- Suhana, S., Udin, U., Suharnomo, S., & Mas' ud, F. (2019). Transformational leadership and innovative behavior: The mediating role of knowledge sharing in Indonesian private university. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 15-25. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1229003>
- Thanh, N. H., Quang, N. V., & Anh, N. N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2022). Transformational leadership, leader-member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 491-510. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Warni, R. E., & Rizalie, A. M. (2021). Relationship of Transformational Leadership, Work Culture and Job Satisfaction with Teacher Performance. *Journal of K6 Education and Management*, 4(2), 122-128. <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.02.01>
- Watted, A., & Barak, M. (2020). Teacher's withdrawal behavior: Examining the impact of principals' innovative behavior and climate of organizational learning. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1339-1355. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2019-0449>
- Way, S. A., Sturman, M. C., & Raab, C. (2010). What matters more? Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers' job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 379-397. <https://doi.org/10.1177/1938965510363783>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

APÊNDICE A – ESTRUTURA DOS CONSTRUTOS

Construtos	Variáveis	Afirmações Originais	Afirmações Adaptadas
Liderança Transformacional Ko e Kang (2019)	LTF 1	1- My supervisors make me feel that it is a pleasure to get along with them, and working with them makes me feel proud.	1- Meu gestor me faz sentir que é um prazer conviver com ele e trabalhar com ele me deixa orgulhoso.
	LTF 2	2- My supervisors help me find the meaning of the work and explain in a few simple words what I could do and what I should do.	2- Meu gestor me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras simples o que eu poderia fazer e o que deveria fazer.
	LTF 3	3- My supervisors encourage me to reflect on past issues in new ways.	3- Meu gestor me encoraja refletir sobre questões passadas de novas maneiras.
	LTF 4	4- My supervisors provide me with feedback on my job performance and help with my career planning.	4- Meu gestor me fornece feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento de minha carreira.
Desempenho no Trabalho Williams e Anderson (1991) e Way et al. (2010)	DESPT1	1- I adequately complete assigned duties.	1- Cumpro adequadamente as tarefas atribuídas.
	DESPT2	2- I fulfill the responsibilities specified in my job description.	2- Cumpro as responsabilidades especificadas na descrição do meu trabalho.
	DESPT3	3- I meet the formal performance requirements of my job.	3- Eu cumpro os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.
Comportamento Inovador Adaptado de Stull e Singh (2005)	CPT INOV 1	1- Generate useful new ideas.	1- Crio novas ideias úteis.
	CPT INOV 2	2- Develop new processes, services or products.	2- Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.
	CPT INOV 3	3- Approach business tasks in innovative ways.	3- Desenvolvo as minhas tarefas de forma inovadora.
	CPT INOV 4	4- Find new ways to do things.	4- Encontro novas formas de fazer tarefas.
	CPT INOV 5	5- Often do things in unique ways.	5- Muitas vezes realizo tarefas de forma diferente.

Satisfação no Trabalho Linz (2003)	SAT1	1- In general, I am very satisfied with this work.	1- De modo geral, estou muito satisfeito com este trabalho.
	SAT2	2- I am generally satisfied with the type of work I do at this job.	2- Estou geralmente satisfeito com o tipo de trabalho que realizo neste trabalho.
	SAT3	3- I often think about leaving this job.	3- Frequentemente penso em deixar este emprego.
	SAT4	4- Most people in this job are very satisfied with the job.	4- A maioria das pessoas neste trabalho está muito satisfeita com o trabalho.
	SAT5	5- People in this job often think about quitting.	5- As pessoas neste trabalho muitas vezes pensam em desistir.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado(a) professor,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica sobre os impactos da Liderança Transformacional no Desempenho, Comportamento Inovador e Satisfação dos professores das escolas públicas de ensino básico brasileiras. A pesquisa está sendo desenvolvida pela mestrande Helaine de Menezes Oliveira Moschen, sob orientação do professor Dr. Danilo Magno Marchiori do programa de Mestrado em Administração e Contabilidade da FUCAPE *Business School*, com ênfase em Gestão Escolar. Venho por meio desta solicitar a sua ajuda para essa pesquisa, respondendo esse questionário. Os dados são confidenciais e serão utilizados somente para fins científicos. Não existe resposta certa ou errada.

Sua participação é muito importante! Muito obrigada!
Mestranda: Helaine de Menezes Oliveira Moschen.
Orientador: Prof. Dr. Danilo Magno Marchiori

1- Diante dos esclarecimentos acima, você aceita participar desta pesquisa?

- () Sim
() Não

2- Você é professor(a) da escola pública?

- () Sim
() Não

Por favor responda as afirmações de acordo com as suas convicções considerando as escalas: (1) Discordo totalmente – (2) Discordo parcialmente – (3) Indiferente – (4) Concordo parcialmente – (5) Concordo totalmente.

Nº	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
3	Meu gestor me faz sentir que é um prazer me dar bem com ele, e trabalhar com ele me deixa orgulhoso	1	2	3	4	5
4	Meu gestor me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras simples o que eu poderia fazer e o que deveria fazer.	1	2	3	4	5
5	Meu gestor me encoraja refletir sobre questões passadas de novas maneiras.	1	2	3	4	5
6	Meu gestor me fornece feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento de minha carreira.	1	2	3	4	5
7	Cumpro adequadamente as tarefas atribuídas.	1	2	3	4	5
8	Cumpro as responsabilidades especificadas na descrição do meu trabalho.	1	2	3	4	5
9	Eu cumpro os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5

10	De modo geral, estou muito satisfeito com este trabalho.	1	2	3	4	5
11	Estou geralmente satisfeito com o tipo de trabalho que realizo neste trabalho.	1	2	3	4	5
12	Frequentemente penso em deixar este emprego.	1	2	3	4	5
13	A maioria das pessoas neste trabalho está muito satisfeita com o trabalho.	1	2	3	4	5
14	As pessoas neste trabalho muitas vezes pensam em desistir.	1	2	3	4	5

Por favor responda as afirmações de acordo com as suas convicções considerando as escalas: (1) Sempre – (2) Frequentemente – (3) Às vezes – (4) Raramente – (5) Nunca.

Nº	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
15	Crio novas ideias úteis.	1	2	3	4	5
16	Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.	1	2	3	4	5
17	Desenvolvo as minhas tarefas de forma inovadora.	1	2	3	4	5
18	Encontro novas formas de fazer tarefas.	1	2	3	4	5
19	Muitas vezes realizo tarefas de forma diferente.	1	2	3	4	5

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

20- Você é professor(a) de qual etapa da Educação Básica?

- () Educação Infantil
 () Ensino Fundamental I
 () Ensino Fundamental II
 () Ensino Médio
 () Educação de Jovens e Adultos

21- Quantidade de alunos matriculados na escola em que você trabalha*

- () Menos de 200 alunos
 () Entre 201 a 300 alunos
 () Entre 301 a 400 alunos
 () Entre 401 a 500 alunos
 () Mais de 500 alunos

22- Com que gênero você se identifica*

- () Masculino
 () Feminino
 () Outro
 () Prefiro não dizer

23- Sua idade*

- () Menos de 25 anos
 () De 26 a 34 anos
 () De 35 a 44 anos

- De 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

24- Tempo de serviço público como professor (a) da Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos)*

- Até 05 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Acima de 21 anos

25- Sua renda*

- Até R\$1.800,00
- De R\$1.801,00 a R\$4.500,00
- De R\$4.501,00 a R\$6.300,00
- De R\$ 6.301,00 a R\$9.000,00
- Acima de R\$9.000,00

26- A instituição escolar em que você trabalha pertence a qual nível de governo abaixo*

- Municipal
- Estadual
- Federal

27- A sua instituição escolar se localiza*

- Na zona urbana
- Na zona rural

28- Sua escolaridade*

- Ensino superior completo
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado / Pós-doutorado

29- Seu vínculo de contratação*

- Efetivo
- Designação Temporária
- Outros

30- Em qual estado do Brasil você exerce suas atividades funcionais como professor no Ensino Básico?*

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão

- () Mato Grosso
- () Mato Grosso do Sul
- () Minas Gerais
- () Pará
- () Paraíba
- () Paraná
- () Pernambuco
- () Piauí
- () Rio de Janeiro
- () Rio Grande do Norte
- () Rio Grande do Sul
- () Rondônia
- () Roraima
- () Santa Catarina
- () São Paulo
- () Sergipe
- () Tocantins