

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

FERNANDA VIEIRA FALCÃO CORREIA

**A relação entre o gestor escolar e o desempenho dos professores
de escolas públicas**

**VITÓRIA
2023**

FERNANDA VIEIRA FALCÃO CORREIA

**A relação entre o gestor escolar e o desempenho dos professores
de escolas públicas**

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

Orientador: Prof. Dr.: Poliano Bastos da Cruz

**VITÓRIA
2023**

FERNANDA VIEIRA FALCÃO CORREIA

**A relação entre o Gestor escolar e o desempenho dos professores
de escolas públicas**

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

Aprovada em 22 de agosto de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. POLIANO BASTOS DA CRUZ
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. ELAINE CRISTINA ROSSI PAVANI
Fundação Getúlio Vargas

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar elevo meus agradecimentos a Deus, não bastaria todo o meu esforço se Deus não tivesse cuidado de mim e me carregado nos braços, fornecendo descanso e conforto em todos os momentos difíceis enfrentados durante essa caminhada. Deus seja louvado em todo o tempo.

Sigo agradecendo a minha família, aos meus pais que compreenderam minhas ausências e que sempre me apoiaram, ao meu esposo que em muitos momentos abdicou de passeios, festas... para estar comigo. Gostaria de estender meus agradecimentos a minha filha, Juliana, que além de estar comigo, abriu mão por mais de uma vez de suas férias e sempre me apoiando. Muitas vezes pensei em desistir, mas dela me vieram palavras de ânimo e encorajamento para continuar a caminhada. Você é muito especial pra mim e tenha certeza que a força que me passa é um alicerce para minha vida. Te amo!

Agradeço também a minha amiga e colega de trabalho Danielle, a ideia de se inscrever partiu de mim e a consegui convencer a também se inscrever, ela entrou nas primeiras turmas e eu não, mas tudo nessa vida é propósito de Deus e na segunda oportunidade eu consegui. Por algumas questões pessoais que passava, pensei em desistir, antes mesmo de começar, mas desta vez quem me incentivou foi ela e cumpriu a promessa da ocasião que me ajudaria no que fosse possível ao longo do curso. A você Dani (a forma carinhosa como lhe chamo), o meu muito obrigada!

E por último, mas não menos importante, agradeço ao meu orientador Poliano Bastos Cruz pela paciência e dedicação. Você foi essencial para que eu chegasse até aqui. Fica aqui a minha gratidão.

“Quando o homem compreende a sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e o seu trabalho pode criar um mundo próprio, seu Eu e as suas circunstâncias.”

Paulo Freire

RESUMO

Nesse trabalho analisou-se, no âmbito da educação pública, a relação do gestor escolar e o desempenho no trabalho dos professores de escolas públicas, a motivação para o serviço público, a justiça organizacional, a relação com a equipe, a liderança transformacional, o suporte colegial e a percepção da incivilidade nas ações do gestor escolar. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário aplicado a professores que atuam em escolas públicas do Brasil, no ano de 2023, de forma não probabilística e por acessibilidade. A metodologia utilizada foi a Modelagem de Equação Estrutural com estimativa por mínimos quadrados parciais (PSL-SEM). Os resultados apontam que a motivação para trabalhar no serviço público atua de forma direta no aumento no desempenho do trabalho dos professores; que o relacionamento entre as equipes de trabalho aumentam essa motivação para o serviço público, que essa motivação para o serviço público por sua vez, atua de forma mediadora nas relações das equipes e no desempenho do trabalho; que o suporte colegial aumenta a motivação para trabalhar no serviço público e que práticas de incivilidade dos gestores escolares influenciam negativamente a relação com a equipe e na motivação para o serviço público e ainda, de forma indireta afeta negativamente o desempenho no trabalho.

Palavras-chave: justiça organizacional; motivação; desempenho escolar.

ABSTRACT

The aim of the current study is to investigate the association between school managers and public school teachers' performance at public education scope, as well as their motivation for public service, organizational justice, managers' relationship with the educational team, transformational leadership, collegial support and teachers' perception about lack of civility in school managers' actions. Data were collected in a non-probabilistic and accessible way, through questionnaire application to teachers who worked in Brazilian public schools, in 2023. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PSL-SEM) was herein adopted as methodology. Results have indicated that motivation to work in the public service has direct influence on increasing teachers' work performance; that the relationship between work teams increases this motivation, which, in its turn, acts as mediator in both team relationships and work performance; that collegial support increases individuals' motivation to work in this public service and that uncivil practices adopted by school managers have negative influence on their relationship with the educational team and on their motivation to work in this public service. In addition, these practices have negative, although indirect, impact on work performance.

Keywords: organizational justice; motivation; school performance

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 DESEMPENHO NO TRABALHO	12
2.2 MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO	12
2.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	13
2.4 RELAÇÃO COM A EQUIPE.....	15
2.5 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	16
2.6 SUPORTE COLEGIAL.....	17
2.7 PERCEPÇÃO DE INCIVILIDADE NO COMPORTAMENTO DO GESTOR ESCOLAR.....	19
2.8 MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	24
3.1 COLETA DE DADOS	24
3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	26
3.2.1 Dados demográficos da amostra	27
3.2.2 Análise dos Componentes Confirmatória (ACC)	29
3.2.3 Testes de Hipótese e Avaliação da Qualidade do Modelo Estrutural Proposto	35
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	43
5 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A – ESCALAS	56
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	59

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A liderança é entendida como fundamental na função dos diretores escolares, haja visto que quando eficaz pode favorecer o melhor desempenho dos professores (Pardosi & Utari, 2021; Yalçinkaya et al., 2021). Adicionalmente, quando o diretor escolar promove a motivação dos professores a tendência é elevar o nível de aprendizagem dos estudantes (Yalçinkaya et al., 2021). Nesse sentido, o modelo de liderança centrado no gestor escolar e na aprendizagem pode favorecer a criação de ambientes escolares que tendam a motivar e facilitar o desempenho escolar, proporcionando uma relação direta com a aprendizagem dos estudantes (Er, 2021).

Nesse sentido, Er (2021), documenta os efeitos indiretos na aprendizagem dos alunos quando a liderança escolar promove ações de investimento na aprendizagem e prática dos professores, conseqüentemente, a liderança escolar se beneficia de tal atitude por meio dos melhores resultados alcançados pela instituição.

Além disso, cabe destacar que as ações motivacionais são conectadas com o comprometimento afetivo dos profissionais, podendo variar quando há presença de incivildade por parte da liderança (Er, 2021). A justiça organizacional é como o sentimento de justiça dentro da organização que pode ser avaliada pelos funcionários por meio do comportamento moral e ético dos líderes (Bouazzaoui et al., 2020; Imamoglu et al., 2019). Nesse sentido, é outro fator importante a ser considerado dentro do ambiente escolar pelo fato de poder interferir nas relações interpessoais, no respeito e na confiança da equipe (Nelson et al., 2019). Isso porque, ao perceberem que há justiça organizacional na escola, os professores podem ser levados a desenvolver um maior nível de comprometimento com a gestão e com a organização.

O que leva tanto a um desempenho escolar superior, quanto a níveis elevados de motivação (Er, 2021; Nelson et al., 2019).

O sentimento de inclusão e pertencimento ao ambiente escolar também é relevante na relação entre as equipes de trabalho (Canlı & Demirtaş, 2022). Nessa linha, as relações dentro das organizações têm sido debatidas, pois o relacionamento entre as equipes pode proporcionar efeitos positivos ou negativos no desempenho do trabalho (Lauritzen et al., 2022). Nesse ponto, a valorização profissional e a ausência de atitudes que causem desconforto emocional são importantes para promover a confiança dos profissionais na organização (Anjum et al., 2020). Por outro lado, a incivildade quando praticada pelos líderes das organizações, pode causar um clima de desconforto e exaustão emocional (Han et al., 2021). Conseqüentemente, essas ações desrespeitosas direcionadas aos subordinados, tendem a gerar insatisfação, afetando o desempenho no trabalho (Han et al., 2021; Liu et al., 2020).

Liu et al. (2020), por sua vez, documentaram que a incivildade do gestor aumenta a discrepância de identidade relacionada ao trabalho. Tal discrepância pode causar exaustão emocional e afetar negativamente no desempenho do trabalho (Liu et al., 2020). Outro fator importante a ser considerado é que a exaustão emocional desempenha um papel mediador entre a discrepância de identidade em relação ao trabalho e ao comportamento menos produtivo no trabalho (Liu et al., 2020).

Segundo (Lauritzen et al., 2022), a liderança transformacional entendida como a capacidade de formar seguidores que entendam e concordem com o que devem fazer e como devem fazer, sem medir esforços para alcançar os objetivos comuns da organização, tem sido identificada como essencial dentro das mesmas. Esse tipo de liderança baseia-se em uma relação de confiança entre os profissionais e a organização (Lauritzen et al., 2022). Assim, espera-se que os profissionais sob essa

liderança tenham maior satisfação com o trabalho e se alinhem melhor aos objetivos organizacionais, o que por sua vez, leva a melhores resultados para a organização (Lauritzen et al., 2022).

Lauritzen et al. (2022), discutem sobre as relações de liderança formal, liderança transformacional, equipe interna e a satisfação dos usuários. Os resultados obtidos por esses autores mostram que as relações entre liderança e as relações entre equipes precisam ser estudadas em conjunto com o objetivo de compreender os resultados de organizações públicas. Lauritzen et al. (2022) também concluíram que a relação entre liderança transformacional e o desempenho autopercebido é mediada pela motivação para o serviço público.

Mesmo diante do exposto, ainda não há um modelo eficaz e bem-sucedido de gestão escolar que mensure todas essas relações (Pardosi & Utari, 2021) o que reforça a relevância no desenvolvimento desta pesquisa. Assim, mesmo diante dos resultados alcançados, percebe-se que ainda existem lacunas a serem preenchidas.

Especificamente, no melhor do conhecimento desta pesquisa não foram identificadas pesquisas que tratem do papel mediador da motivação e do papel moderador da experiência de incivilidade nas relações entre justiça organizacional, relação com a equipe e liderança transformacional com o desempenho escolar em escolas públicas (Lauritzen et al., 2022).

Isto posto, o objetivo deste trabalho é analisar no âmbito da educação pública, a relação da gestão escolar e o desempenho no trabalho dos professores e outros fatores determinantes do contexto escolar.

As questões de pesquisa para as quais se buscam respostas são: (1) Qual é o papel mediador da motivação para o serviço público na relação entre (a) justiça

organizacional, (b) relação com a equipe, (c) liderança transformacional e (d) suporte colegial? (2) Qual é o papel moderador da experiência de incivildade nas relações entre justiça organizacional, relação com a equipe, liderança transformacional, suporte colegial e motivação para o serviço público? (3) Qual é o papel moderador da experiência de incivildade na relação entre motivação para o serviço público e desempenho no serviço público?

A relevância de se prosseguir com esta pesquisa se justificou de forma teórica pela ausência ou necessidade de novas pesquisas no campo de estudos sobre a relação direta ou de mediação da motivação para o serviço público e da justiça organizacional com o desempenho no trabalho (Price, 1997). Bem como da mediação da motivação para o serviço público na relação entre a relação com a equipe, da relação entre liderança transformacional e da relação do suporte colegial e o desempenho no trabalho (Lauritzen et al., 2022). E ainda, da experiência de incivildade com o diretor como fator de moderação para uma relação positiva entre a motivação para o serviço público e o desempenho no trabalho (Han et al., 2021).

A justificativa prática é de que os resultados obtidos podem auxiliar gestores educacionais na implementação de estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e livre de incivildade (Han et al., 2021). Além disso, a compreensão das relações entre esses fatores e o desempenho escolar permitirá o desenvolvimento de políticas educacionais mais informadas e direcionadas para melhorar a qualidade da educação em escolas públicas (Er, 2021; Nelson et al., 2019).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO NO TRABALHO

De acordo com Bin e Shmailan (2015), o desempenho no trabalho pode ser definido, como a eficiência e eficácia do trabalho que os funcionários desempenham, i.e., é o que a pessoa de fato faz e que pode ser observado. Foram usadas nesta pesquisa as escalas de Han et al. (2021), que entendem que o desempenho no trabalho é motivado principalmente pela motivação intrínseca que os profissionais desenvolvem e que atitudes de incivilidade dos gestores podem influenciar negativamente nessa motivação.

No caso específico de escolas, quando os diretores não promovem um ambiente que possibilite a capacitação, a confiança, o otimismo e compromisso afetivo dos professores, o gestor escolar desenvolve de forma indireta um ambiente não favorável para o desempenho do trabalho (Nelson et al., 2019). Cabe ressaltar que ao propiciar um bom ambiente de trabalho aos professores, estes por sua vez, por meio da satisfação pessoal, desenvolverão melhor seu trabalho, contribuindo assim para o sucesso da organização (Er, 2021).

2.2 MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

A motivação pode ser entendida como sendo os motivos que levam as pessoas a fazerem algo mesmo que seja de difícil alcance e que necessite de alto nível de esforços e tempo (Han & Yin, 2016). Nessa linha, funcionários do serviço público com alto fator motivacional, tenderão a estarem mais comprometidos com a organização

(Lauritzen et al., 2022). Ou seja, o profissional não trabalhará apenas para a satisfação dos seus interesses, mas também para atender o interesse da sociedade, acarretando uma melhor qualidade dos serviços prestados (Lauritzen et al., 2022, Shwu-yong & Waxman, 2009). Seguindo esse contexto apresentado por Lauritzen et al., 2022, Shwu-yong e Waxman, 2009, ao analisar o contexto da motivação para o serviço público, também serão analisados os contextos do auto sacrifício, da compaixão e do compromisso com o interesse público, sendo esses construtos de segunda ordem.

Lauritzen et al., (2022), defendem que profissionais motivados tendem a desenvolver melhor o desempenho no trabalho. Isso ocorre corriqueiramente em ambientes de profissionais do serviço público, os quais contam com a estabilidade como um dos e talvez o mais importante fator motivacional de seu trabalho. A partir dessa motivação tendem a desempenhar de forma positiva o seu trabalho, muitas vezes prejudicando seus próprios interesses para prestarem seus serviços a sociedade como um todo (Lauritzen et al., 2022). Isso posto, deriva-se a seguinte hipótese:

H_1 : Quanto maior é a motivação para o serviço público, maior é o nível de desempenho no trabalho.

2.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça organizacional pode ser definida como um sentimento de justiça dentro da organização (Bouazzaoui et al., 2020). Elçi et al. (2015), acrescentam que essa percepção se dá em relação às decisões, políticas e procedimentos ocorridos no local de trabalho. Em síntese, a justiça organizacional é o que os funcionários avaliam em relação ao comportamento moral e ético dos líderes (Imamoglu et al., 2019).

Por meio da justiça organizacional, os funcionários se sentem parte da organização. Isso ocorre por perceberem transparência e igualdade nas relações. É ela quem desperta nos funcionários a vontade de querer continuar fazendo parte da organização e a desempenharem trabalhos colaborativos e trocas de conhecimentos (Imamoglu et al., 2019).

Nesse sentido, tem sido comum a percepção de que no decorrer da carreira, os valores transcendentais, aqueles que superam os interesses pessoais e a satisfação do “EU”, tem sido afastado pelos profissionais. Estes buscam outros valores pensando em si e no seu desenvolvimento pessoal. Esse tipo de comportamento pode prejudicar o trabalho e a relação entre equipes (Mulla & Krishnan, 2022).

Segundo Nelson, et al. (2019), quando profissionais percebem que há a prática da justiça organizacional em seu ambiente de trabalho, uma relação de confiança é criada entre professores e a gestão escolar, fazendo com que haja maior motivação para o serviço público. Nesse sentido, justifica-se a seguinte hipótese:

H₂: Quanto maior é a percepção da justiça organizacional, maior será a motivação para o serviço público.

No setor público, a percepção de justiça organizacional pode refletir positivamente sobre os profissionais, trazendo segurança profissional e financeira no trabalho. Assim, mesmo quando existe uma insatisfação em relação aos salários, a justiça organizacional promove outros meios de satisfação ao profissional (Nelson, et al., 2019). Nesse caso, a percepção de justiça organizacional pode levar a motivação no trabalho mesmo em situações nas quais pareçam ser desfavoráveis (e.g., salário). Partindo deste princípio, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

***H₃*: A relação entre justiça organizacional e desempenho no trabalho é totalmente mediada pela motivação para o serviço público de modo que há um efeito positivo adicional no desempenho no trabalho quando os professores que enxergam justiça organizacional estão mais motivados para o serviço público.**

2.4 RELAÇÃO COM A EQUIPE

Thien e Lee (2023), definem equipes como grupos de pessoas que interagem demonstrando suas visões e valores. O intuito desses grupos é o de tomar decisões coletivas que tendam a promover o sucesso no alcance de objetivos que devem ser claramente entendidos (Thien & Lee, 2023). Uma boa forma de favorecer o bom relacionamento entre as equipes de trabalho é promovendo uma maior integração entre elas. Assim, pode-se com isso facilitar a criação de laços que tenderão a favorecer as tomadas de decisões (Bakker et al., 2022).

Segundo Cowley et al. (2015), equipes que demonstram melhor interação e relacionamentos amigáveis tendem a se destacarem em seus resultados, aumentando seu desempenho no trabalho.

Associado a isso, Lauritzen et al. (2022), abordam que profissionais que vivenciam bons relacionamentos entre as equipes de trabalho estão propensos a desenvolverem uma maior motivação para a realização dos serviços públicos. Assim foi estabelecida a seguinte hipótese:

***H₄*: Quanto maior é a relação com a equipe, maior será a motivação para o serviço público.**

Diante do exposto (Karim et al., 2021), argumentam que as organizações devem desenvolver políticas organizacionais transparentes e bem estruturadas, com

o intuito de gerar a confiança na organização e entre as equipes. Essas ações reduzem possíveis conflitos e evitam comportamentos de isolamento profissional. Equipes com relacionamento de confiança são mais motivadas e conseqüentemente, desempenham melhor seu trabalho (Karim et al., 2021). Devido a isto, acredita-se que o efeito da relação com a equipe no desempenho do trabalho só acontece, no contexto escolar, por meio da motivação para o serviço público (Lauritzen et al., 2022). Diante disto, deriva-se a seguinte hipótese:

H₅: A relação entre relação com a equipe e desempenho no trabalho é totalmente mediada pela motivação para o serviço público de modo há um efeito positivo adicional no desempenho no trabalho quando os professores que se relacionam bem com a equipe estão mais motivados para o serviço público.

2.5 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Lauritzen et al. (2022) definem a liderança transformacional como a capacidade de formar seguidores que entendam e concordem com o que precisam fazer e como devem fazer. Isso deve ser feito de forma que os profissionais não meçam esforços para alcançar os objetivos da organização que são entendidos como objetivos comuns a todos (Lauritzen et al., 2022).

Assim, a liderança transformacional se relaciona intimamente com a motivação para o trabalho desenvolvido (Lauritzen et al., 2022). Isso porque, os líderes transformacionais precisam de seguidores motivados, que entendam o significado do seu trabalho (Morf & Bakker, 2022). Nesse sentido, o líder precisa estar constantemente buscando formas de elevar e manter a motivação de sua equipe seja por meio de *feedback* ou outras ações que elevem a moral do grupo. Partindo desse princípio, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

***H₆*: Quanto maior é a liderança transformacional, maior será a motivação para o serviço público.**

De todo modo, cabe ao líder fazer com que os profissionais sejam impactados pela liderança transformacional e passem a pensar em maior escala nos interesses coletivos da organização e menos em seus interesses próprios (Mulla & Krishnan, 2022, Bunjak et al., 2022). A liderança transformacional pode despertar nos seguidores, o comportamento da iniciativa pessoal, por meio da motivação passada por seus líderes, a qual deve enaltecer os pontos fortes de cada um de forma que possam ser colocados em prática (Bakker et al., 2022). Desta forma é possível formar o pensamento de que a liderança transformacional impulsiona a motivação, inclusive nos serviços públicos e isso refletirá no desempenho dos profissionais. Partindo desta argumentação é possível pensar que a liderança transformacional pode estar relacionada ao desempenho no trabalho. Com isso a seguinte hipótese foi definida:

***H₇*: A relação entre liderança transformacional e desempenho no trabalho é totalmente mediada pela motivação para o serviço público de modo há um efeito positivo adicional no desempenho no trabalho, quando os professores que experenciam uma liderança transformacional estão mais motivados para o serviço público.**

2.6 SUPORTE COLEGIAL

Dong et al. (2020), definem suporte colegial como sendo um conjunto de fatores externos a organização com efeitos indiretos no estresse dos professores. De acordo com Ortan et al. (2021), a colegialidade (suporte colegial), é a interação social e o sentimento de pertencimento ao grupo que o profissional desenvolve, internamente, por meio do apoio que recebe dos seus colegas de trabalho. Já, externamente esse

sentimento se desenvolve por meio do contato estabelecido com as pessoas para as quais presta-se o serviço (Dong et al., 2020; Ortan et al., 2021).

Nesse sentido, Ortan et al. (2021) destacam como aspectos do suporte colegial: o relacionamento com os colegas de trabalho, bem como com os alunos e famílias, as condições de trabalho (e.g., qualidade do material didático, estrutura física, temperatura, ruído no ambiente) e fatores relacionados ao trabalho (e.g., retorno transmitido pelos alunos aos professores e o apoio recebido da gestão em relação ao acesso as tecnologias e materiais escolares) (Ortan et al., 2021).

Ortan et al. (2021), identificaram que o apoio que os professores recebem de seus gestores faz com que a motivação para o serviço seja elevada e por consequência obtenha-se melhor resultados no desenvolvimento de suas atividades no trabalho. Contudo, sabe-se que relações entre professor-aluno podem ser marcadas por conflitos (Yan, 2019). Quando percebida pelos professores, a falta de interesse dos alunos pelo aprendizado, pode ocasionar estresse e por consequência falta de satisfação e motivação para permanecer no trabalho (Salinas et al., 2022). Contudo, em situações nas quais o professor consegue estabelecer uma relação de apoio com as famílias dos alunos, pode haver um maior desenvolvimento dos estudantes em relação ao aprendizado e por consequência menos situações de estresse (Fang, 2021). Partindo desse princípio, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

***H₃*: Quanto maior é o suporte colegial, maior será a motivação para o serviço público.**

Percebe-se aqui que o apoio da família pode ser considerado como um recurso de trabalho (Salinas et al., 2022). Professores que apresentam maior nível de desenvolvimento normalmente são aqueles que se sentem valorizados pela

sociedade (Spruyt et al., 2021). Nesse sentido o apoio colegial tende a gerar maior motivação para o serviço público e conseqüente melhora no desempenho dos professores. Com base no que abordam os autores discutidos, pode-se ter o pensamento de que a motivação para o serviço público medeia o efeito entre suporte colegial e desempenho. Diante das definições, levando em consideração que é intuitivo que um maior suporte interno e externo para o trabalho aumenta o desempenho no trabalho, deriva-se a seguinte hipótese:

H₉: A relação entre suporte colegial e desempenho no trabalho é totalmente mediada pela motivação para o serviço público de modo há um efeito positivo adicional no desempenho no trabalho quando os professores com maior suporte colegial estão mais motivados para o serviço público.

2.7 PERCEPÇÃO DE INCIVILIDADE NO COMPORTAMENTO DO GESTOR ESCOLAR

A incivildade pode ser definida como ações desrespeitosas e de forma intencional que infrinjam as regras da organização com o objetivo de prejudicar alguém (Han et al., 2021). Ações de incivildade no relacionamento entre professor e gestor escolar afetam o desempenho do trabalho, levando a exaustão emocional (Liu et al., 2020). Esta exaustão ocorre quando as emoções antes tidas como boas, deixam de existir, visto que experimentar incivildade aumenta a insatisfação, bem como ocasiona uma discrepância de identidade dos mesmos (Liu et al., 2020). Nesse caso, a exaustão emocional tem seu gatilho acionado por meio da incivildade dos líderes, já que esta afeta o emocional dos subordinados (Cho et al., 2016).

De acordo com Han, et al. (2021), devido a estas questões, as organizações devem incluir em seu sistema de recrutamento e seleção, mecanismos que

identifiquem a incivilidade nos gestores, bem como proporcionar treinamentos para que suas lideranças conheçam os aspectos da incivilidade de forma a não os praticar. Deste modo, idealmente, os supervisores precisam atuar minimizando situações de incivilidade com o intuito de que o relacionamento entre os membros da equipe com o desenvolvimento do trabalho não seja prejudicado (Han, et al., 2021).

Mesmo diante de variados fatores externos, que também tendem a motivar positiva ou negativamente os professores, a incivilidade quando praticada pelos líderes das organizações é relevante para determinar o nível de satisfação do profissional com a organização. Desse modo, ações de incivilidade no relacionamento entre professor e gestor escolar reduzem a satisfação com trabalho e afetam indiretamente o desempenho do trabalhador (Er, 2021; Liu et al., 2020; Yalçinkaya, et al., 2021). Diante disto, é intuitivo pensar que a relação entre incivilidade do diretor irá moderar negativamente a relação entre motivação para o serviço público e desempenho no trabalho. Assim, deriva-se a hipótese:

H_{10} : A relação entre motivação para o serviço público e desempenho no trabalho é moderada pela experiência de incivilidade com o diretor, enfraquecendo essa relação.

As organizações que adotam, por meio de seus líderes, comportamentos de justiça organizacional, criam também ambientes éticos de trabalho. Esses fatores contribuem para que não ocorra a exaustão emocional e por consequência menos problemas com a saúde dos profissionais, inclusive nos registros de casos de *burnout* (Elçi et al., 2015).

Segundo Han et al. (2021), quando há ações de incivilidade dos gestores nas organizações, efeitos podem ser percebidos na justiça organizacional e na motivação

para o serviço público, uma vez que os profissionais passam a trabalhar desmotivados e isso pode incorrer no desempenho negativo no trabalho. Os autores, documentaram evidências que indicam que quando experiências de incivildade são vivenciadas nas organizações, essas podem influenciar de forma negativa a justiça organizacional e a motivação para o serviço (Han et al., 2021). Nesse sentido, pode ser entendido que o comportamento de incivildade do líder pode reduzir o efeito positivo da percepção de justiça organizacional na motivação para o serviço público. Assim se define a seguinte hipótese:

***H₁₁*: A relação entre justiça organizacional e a motivação para o serviço público dos professores é moderada pela experiência de incivildade com o diretor, enfraquecendo essa relação.**

Anjum et al. (2020), pesquisaram sobre as relações entre as equipes, bem como com seu líder e os resultados obtidos foram de que essas podem fazer com que ocorram efeitos positivos e negativos, a depender da forma como as relações são conduzidas. Quando essa relação acontece de forma a proporcionar a valorização do profissional, alcança-se bons resultados. Por outro lado, mesmo pequenos, atos de grosserias podem influenciar negativamente as relações entre a equipe, podendo resultar inclusive em sofrimentos psicológicos entre os profissionais (Anjum et al., 2020). Seguindo esse pressuposto, deriva-se a seguinte hipótese:

***H₁₂*: A relação entre o relacionamento com a equipe e a motivação para o serviço público dos professores é moderada pela experiência de incivildade com o diretor, enfraquecendo essa relação.**

Como já visto, a incivildade pode ser definida como ações desrespeitosas e de forma intencional que infrinjam as regras da organização com o objetivo de prejudicar

alguém (Han et al., 2021). Tais ações quando cometidas por gestores/líderes são contrárias ao que prega a liderança transformacional (Lauritzen et al., 2022; Morf & Bakker, 2022; Mulla & Krishnan, 2022). Contrariando os objetivos da liderança transformacional ações de incivilidade podem fazer com que os liderados criem barreiras para empregar esforço em atingir objetivos organizacionais e foquem apenas em ações individuais (Lauritzen et al., 2022; Han et al., 2021). A partir disto é possível entender que a ação de incivilidade do diretor pode moderar negativamente o efeito positivo da liderança transformacional no desempenho organizacional. Diante disso, deriva-se a seguinte hipótese:

H₁₃: A relação entre liderança transformacional e a motivação para o serviço público dos professores é moderada pela experiência de incivilidade com o diretor, enfraquecendo essa relação.

Para que haja suporte colegial é necessária a participação e apoio do líder (Ortan et al., 2021). Em situações de incivilidade esse apoio se mostra ausente, visto que ambos, líder e liderado entram em uma situação de conflito (Han et al., 2021). Portanto, é esperado que a relação entre suporte colegial e desempenho seja moderada pela experiência de incivilidade com o diretor. Assim, deriva-se a hipótese a seguir:

H₁₄: A relação entre suporte colegial e a motivação para o serviço público dos professores é moderada pela experiência de incivilidade com o diretor, enfraquecendo essa relação.

2.8 MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO

A seguir apresenta-se o modelo do teórico, elaborado a partir das hipóteses apresentadas.

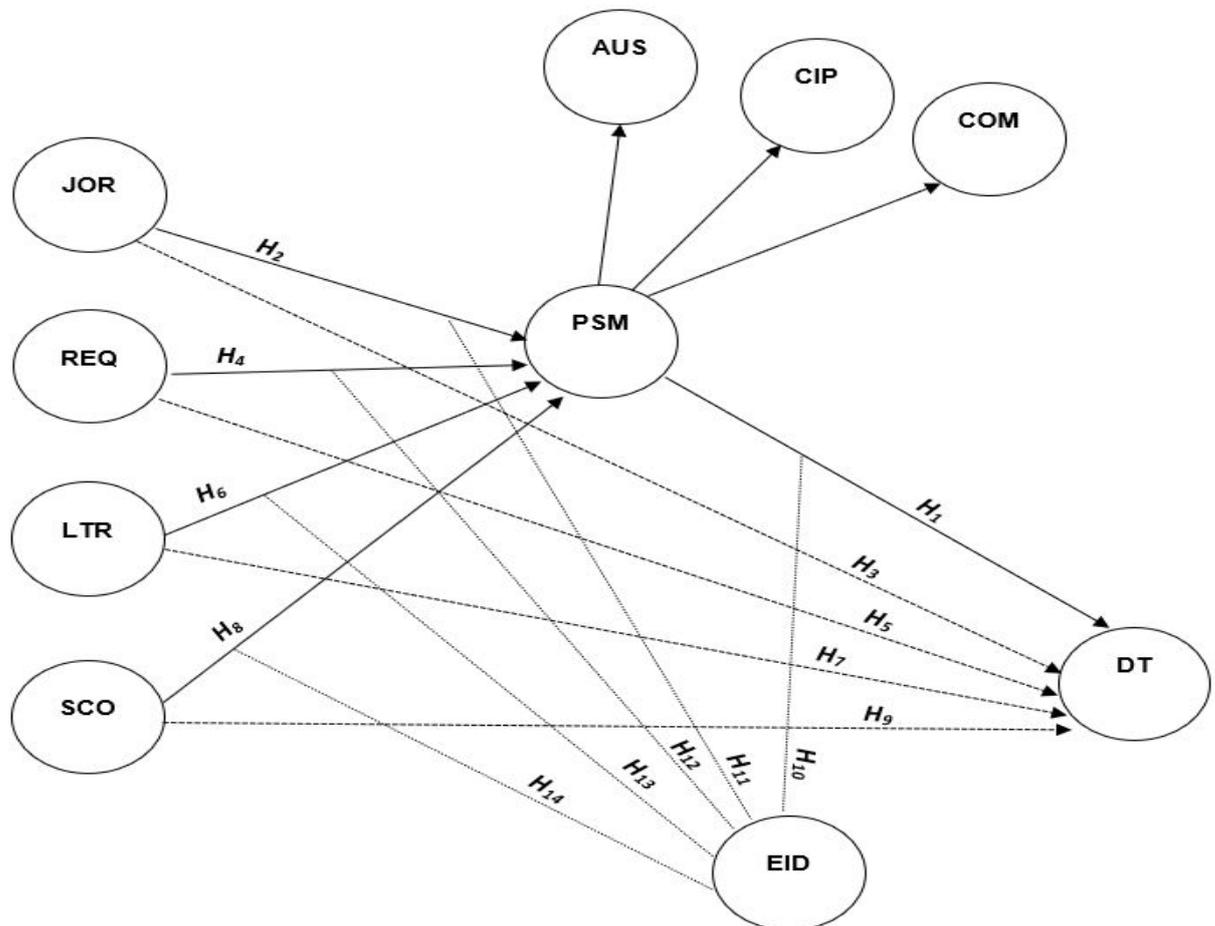


Figura 1: Modelo teórico proposto.

Fonte: Dados da amostra. Elaborado pela autora

Legenda: JOR – Justiça Organizacional; REQ – Relacionamento com a Equipe; LTR – Liderança Transformacional; SCO – Suporte Colegial; PSM – Motivação para o Serviço Público; EID – Experiência de Incivildade; DT – Desempenho no Trabalho; COM – Compaixão; CIP – Compromisso com o Interesse Público; AUS – Auto – sacrifício

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto nessa pesquisa, foi utilizada uma abordagem quantitativa, descritiva, com coletas de dados em corte transversal (Hair et al., 2010). As relações propostas nas hipóteses foram testadas por meio do método de Modelagem de Equação Estrutural com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Essa metodologia concentra a capacidade de capturar as relações entre variáveis latentes tanto para o acesso da qualidade do modelo de medida, quanto para o teste do modelo estrutural proposto (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2020). As estimações foram feitas no software SmartPLS 4. O público-alvo dessa pesquisa é composto por professores das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federais do Brasil.

3.1 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados foi elaborado um questionário com base em escalas já validadas em outros estudos e traduzidas e adaptadas transculturalmente por meio do método proposto por Beaton et al. (2002), com o intuito de garantir que não houve perda do significado dos indicadores originais escritos em inglês, O questionário foi aplicado por meio do Google *Forms*, uma plataforma online, gratuita e disponibilizado via e-mail, WhatsApp e redes sociais. O método “Bola de Neve” foi utilizado com o intuito de se atingir uma maior quantidade de amostras, nesse método o questionário foi encaminhado para a rede de contatos da pesquisadora a qual repassa aos seus contatos e isso aconteceu de forma sucessiva (Hair, et al., 2010). Como não se tem

um conhecimento prévio da amostra em relação a quantidade, trata-se de uma amostra não probabilística e por acessibilidade.

No questionário autoadministrado utilizado nesta pesquisa incluiu-se o termo de consentimento e livre esclarecimento e 2 perguntas filtro populacionais, “Você é maior de 18 anos?” e “Você é professor na rede de escolas públicas?” Se um entrevistado respondeu “não” a uma delas, este foi removido da pesquisa, com o intuito de garantir que os respondentes realmente estivessem inseridos no contexto de professores atuantes em escolas públicas. A pesquisa obteve 513 questionários respondido, desses 499 foram aptos a participarem da pesquisa de acordo com as perguntas de corte.

O questionário foi elaborado com 41 perguntas divididas em 33 afirmativas que representa os construtos, todos baseados em escalas já validadas pela literatura, a seguir: 03 medindo o desempenho no trabalho (Han et al., 2021), 04 medindo a experiência de incivilidade com o diretor (Han et al., 2021), 03 medindo a justiça organizacional (Price (1997), 09 medindo a motivação para o serviço público, destas sendo: 03 medindo o compromisso com o serviço público, 03 a compaixão e 03 o auto-sacrifício (Lauritzen et al., 2022), 04 medindo as relações de equipe (Lauritzen et al., 2022), 04 medindo a liderança transformacional (Lauritzen et al., 2022) e 06 medindo o suporte colegial (Ortan et al., 2021).

O questionário foi enviado como pré-teste para 11 professores de escolas públicas por meio do WhatsApp para adequação das perguntas. Após a constatação e adequação do questionário, ele foi disponibilizado aos demais respondentes. As perguntas utilizadas para medir os construtos estão em escalas do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente) para as 33 afirmativas representadas. A variação quanto as respostas se deram no perfil

sociodemográfico, no qual os respondentes puderam responder de acordo com sua realidade.

3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio de PLS-SEM (Bido & Silva, 2019). O PLS-SEM é um método para estimar relações causais previsíveis a partir de técnicas estatísticas para fornecer explicações de um conjunto de dados psicométricos (Hair et al., 2019). A metodologia de PLS-SEM permite uma análise de resultados confiáveis tanto em pequenas quanto em grandes amostras.

Além disso, é eficaz em situações complexas que abranjam uma maior quantidade de variáveis, além de ter a possibilidade de registrar as relações entre variáveis latentes para mensurar tanto a qualidade do modelo de medida, como para conduzir os testes de hipóteses do modelo estrutural proposto. A análise aconteceu em duas etapas em que a primeira avaliou o modelo de mensuração por meio da Análise dos Componentes Confirmatórios (ACC) e a segunda os testes de hipóteses do modelo estrutural proposto, ambas feitas por PLS-SEM usando o software SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2020; Hair et al. 2019; Bido & Silva, 2019).

Para a etapa dos testes de hipóteses, primeiro, foram observados os fatores de inflação da variância (VIF) de cada construto, com a expectativa de valores inferiores a 3 para todas as relações entre os construtos, o que indica ausência de problemas de multicolinearidade. Seguindo, verificou-se a magnitude e significância estatística dos coeficientes de caminho, como base para os testes de hipóteses. Foram considerados significantes coeficientes com p -valor $< 0,05$. O terceiro ponto observado é o R^2 dos construtos endógenos, o que indica o quanto da variância de cada construto está sendo explicada no modelo estrutural. A continuidade se deu com

a capacidade preditiva dos construtos, por meio da análise do Coeficiente de Cohen (f^2), considerando que $0,02 > f^2 > 0,15$ de efeito pequeno, $0,15 > f^2 > 0,35$ de efeito médio e $0,35 > f^2$ de efeito grande. A capacidade preditiva dentro da amostra foi verificada por meio do Q^2 , considerando-se valores superiores a 0,25 como aceitável e acima de 0,50 como de boa capacidade preditiva dentro da amostra. Por último, foi apurada a capacidade preditiva fora da amostra, a qual teve seu acesso feito por meio do PLSpredict (Hair et al., 2020).

3.2.1 Dados demográficos da amostra

Esse estudo contou com 513 respondentes, sendo que foram utilizadas na amostra 499 questionários. Na Tabela 1 encontra-se os resultados dos dados demográficos. Os dados apresentados na Tabela 1 retratam a realidade dos professores de escolas públicas de diferentes estados e diferentes níveis da educação, sendo que a maior parte atua no Ensino Fundamental – Anos Iniciais (39,9%), seguido pela Educação Infantil (26,7%) e pelo Ensino Fundamental – Séries Finais (22,2%). A maior parte dos respondentes encontram-se localizados no estado do Espírito Santo (78,3%) e são de gênero feminino (87,4%). A idade oscila entre 18 anos e acima de 56 anos, sendo que 66,8% estão na faixa etária entre 36 e 55 anos. O tempo de trabalho desses professores concentra 30,1% entre 1 e 5 anos e os demais se dividem com percentuais parecidos entre 5 e 25 anos, percentual esse que cai a partir dos 25 anos em diante.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

	n	%
De que estado você é?		
1 – Alagoas	2	0,4
2 – Bahia	4	0,8
3 – Ceará	2	0,4
4 – Espírito Santo	391	78,3
5 – Goiás	4	0,8
6 – Maranhão	4	0,8
7 – Mato Grosso do Sul	1	0,2
8 – Minas Gerais	29	5,9
9 – Mato Grosso	1	0,2
10 – Pará	3	0,6
11 – Paraná	3	0,6
12 – Pernambuco	2	0,4
13 – Rio de Janeiro	14	2,8
14 – Rio Grande do Norte	2	0,4
15 – Rio Grande do Sul	13	2,6
16 – Rondônia	2	0,4
17 – Santa Catarina	4	0,8
18 – São Paulo	18	3,6
Qual o seu gênero?		
1 – Feminino	436	87,4
2 – Masculino	63	12,6
Qual a sua faixa etária?		
1 - Entre 18 a 25 anos	21	4,2
2 - Entre 26 a 35 anos	81	16,2
3 - Entre 36 a 45 anos	168	33,7
4 - Entre 46 a 55 anos	165	33,1
5 - Acima de 56 anos	64	12,8
Há quanto tempo você exerce a função de professor?		
1 - De 1 a 5 anos	150	30,1
2 - De 6 a 10 anos	62	12,4
3 - De 11 a 15 anos	76	15,2
4 - De 16 a 20 anos	57	11,4
5 - De 21 a 25 anos	77	15,5
6 - De 26 a 30 anos	40	8,0
7 - Acima de 30 anos	37	7,4
Qual a sua faixa de renda?		
1 - Entre R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00	81	16,2
2 - Entre R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00	128	25,7
3 - Entre R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	185	37,1
4 - Acima de R\$ 5.000,00	105	21,0
Qual a sua maior titulação acadêmica?		
1 - Magistério	04	0,8
2 - Licenciatura	45	9,0
3 - Pós-graduação <i>latu sensu</i>	400	80,2
4 - Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (Metrado)	42	8,4
5 – Doutorado	8	1,6

Qual o seu vínculo com a escola?		
1 - Efetivo (a)/Estatutário (a)	287	57,5
2 - Contrato (DT)	207	41,5
3 – Celetista	05	1,0
Em qual nível da educação você atua?		
1 - Educação Infantil	133	26,7
2 - Ensino Fundamental - Anos Iniciais	199	39,9
3 - Ensino Fundamental - Anos Finais	111	22,2
4 - Ensino Médio/Técnico	46	9,2
5 - Ensino Superior	10	2,0

Fonte: Dados da amostra. Elaborado pela autora

Nota: Professores Celetistas são os que atuam no serviço público, porém em regime da CLT.

A faixa de renda desses profissionais oscila entre 1,5 e mais de 5 mil reais e a maior parte se concentra na faixa de 3 a 5 mil reais (37,1%), no entanto é importante destacar que os percentuais ficaram bem próximos nas demais faixas de renda. A formação profissional, de forma majoritária, se concentra no nível de Pós-graduação *latu senso* (80,2%), o tipo de vínculo com as escolas ficou dividido de forma muito parecida: professores estatutários (57,57%) e contratados em regime de designação temporária (41,5%).

3.2.2 Análise dos Componentes Confirmatória (ACC)

O primeiro passo da ACC é verificar a validade convergente a nível de cada variável observável. O ponto de corte inicial na verificação do valor das cargas fatoriais dos indicadores de cada construto é de 0,708. Este valor, segundo a literatura em psicometria (Hair et al., 2020; Hair et al. 2019; Bido & Silva, 2019), garante haver confiabilidade e validade a nível dos indicadores. Conforme demonstrado na Tabela 2 este critério foi atendido para todos os construtos.

A segunda etapa é a observação da consistência interna de cada construto, utilizando-se os seguintes critérios: a Confiabilidade Composta (CC), o Alpha de Cronbach (α) e o Rho de Dijkstra e Henseler (2015) (ρ_A), com valor de referência

entre 0,70 e 0,90 para os três indicadores. Quando os valores $CC > \rho_A > \alpha$ garante-se que as escalas usadas são consistentes internamente (Hair et al., 2020; Hair et al., 2019; Bido & Silva, 2019). Conforme demonstrado na Tabela 3 este critério foi atendido, exceto para o construto de compaixão (COM), que teve valor inferior no α e no ρ_A . No entanto, a CC foi superior a 0,708, assim como $CC > \rho_A > \alpha$ o que torna possível garantir que o construto é consistente internamente. Desta forma, as perguntas que ele reflete são consistentes semanticamente e não há perguntas redundantes.

TABELA 2: MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS CRUZADAS – CRITÉRIOS DE CHING PARA VALIDADE DISCRIMINANTE

	AUS	CIP	COM	DT	EID	JOR	LTR	REQ	SCO
AUS1	0,808	0,141	0,328	0,061	-0,006	0,161	0,120	0,114	0,133
AUS2	0,821	0,134	0,234	-0,004	0,059	0,121	0,075	0,140	0,143
AUS3	0,825	0,125	0,200	0,031	0,043	0,180	0,083	0,167	0,101
CIP2	0,148	0,890	0,303	0,237	-0,012	0,000	0,084	0,194	0,222
CIP3	0,143	0,893	0,303	0,373	-0,076	0,001	0,139	0,280	0,381
COM2	0,217	0,224	0,824	0,184	-0,045	0,020	0,116	0,170	0,135
COM3	0,312	0,348	0,888	0,199	-0,008	0,007	0,125	0,254	0,261
DT1	0,030	0,276	0,159	0,816	-0,194	0,070	0,212	0,243	0,228
DT2	0,013	0,291	0,206	0,884	-0,148	0,087	0,185	0,271	0,337
DT3	0,057	0,271	0,181	0,722	-0,038	0,037	0,112	0,136	0,216
EID1	0,069	-0,019	-0,038	-0,154	0,854	-0,164	-0,584	-0,325	-0,175
EID2	0,018	-0,065	-0,043	-0,146	0,861	-0,156	-0,495	-0,231	-0,125
EID3	0,033	-0,049	-0,026	-0,156	0,921	-0,198	-0,585	-0,327	-0,170
EID4	0,012	-0,046	0,002	-0,130	0,880	-0,225	-0,590	-0,326	-0,188
JOR1	0,166	0,026	0,026	0,074	-0,176	0,926	0,207	0,275	0,118
JOR2	0,184	-0,022	0,002	0,080	-0,218	0,939	0,273	0,240	0,151
LTR1	0,108	0,094	0,142	0,179	-0,555	0,270	0,891	0,485	0,278
LTR2	0,072	0,118	0,102	0,174	-0,569	0,196	0,900	0,444	0,297
LTR3	0,111	0,125	0,143	0,230	<i>-0,615</i>	0,238	0,941	0,449	0,278
LTR4	0,122	0,118	0,123	0,196	<i>-0,603</i>	0,237	0,905	0,479	0,319
REQ1	0,126	0,193	0,185	0,118	-0,254	0,183	0,334	0,708	0,391
REQ2	0,106	0,242	0,224	0,248	-0,285	0,215	0,396	0,843	0,471

	AUS	CIP	COM	DT	EID	JOR	LTR	REQ	SCO
REQ3	0,203	0,162	0,174	0,234	-0,305	0,297	0,472	0,784	0,347
REQ4	0,102	0,241	0,210	0,259	-0,250	0,169	0,399	0,817	0,487
SCO1	0,151	0,215	0,226	0,169	-0,157	0,079	0,227	0,438	0,708
SCO2	0,105	0,235	0,175	0,258	-0,126	0,141	0,219	0,399	0,793
SCO3	0,064	0,324	0,178	0,249	-0,093	0,042	0,185	0,352	0,748
SCO4	0,142	0,342	0,199	0,318	-0,156	0,142	0,286	0,452	0,826
SCO5	0,115	0,257	0,183	0,326	-0,166	0,116	0,309	0,427	0,798
SCO6	0,129	0,189	0,138	0,173	-0,168	0,138	0,245	0,411	0,746

Nota 1: Todas as cargas fatoriais são significantes a 1%.

Nota 2: As cargas cruzadas altas foram formatadas em vermelho e itálico

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora. Legenda: AUS – Auto-sacrifício, CIP – Compromisso com o Serviço Público, COM – Compaixão, DT – Desempenho no Trabalho, EID – Experiência de Incivildade com o Gestor, JOR – Justiça Organizacional, LTR – Liderança Transformacional, REQ – Relacionamento com a Equipe, SCO – Suporte Colegial.

A partir desse ponto, inicia-se o terceiro passo que é o processo de verificação da validade convergente a qual é medida por meio da Variância Média Extraída (AVE). Considerou-se que o construto tem validade convergente se $AVE > 0,50$, o que significa que o construto reflexivo reflete no mínimo 50% da variância dos seus indicadores. Conforme demonstrado na Tabela 3 este critério foi atendido, fazendo com que os construtos apresentem validade convergente já que a AVE apresentou valores superiores a 0,5 em todos os construtos. Pode-se argumentar então que os construtos convergem para refletir em conjunto todas as perguntas que compõe.

TABELA 3: CONSISTÊNCIA INTERNA, VALIDADE CONVERGENTE, CRITÉRIOS DE FORNELL e LARCKER PARA VALIDADE DISCRIMINANTE

	AUS	CIP	COM	DT	EID	JOR	LTR	PSM	REQ	SCO
AUS	0,818									
CIP	0,163	0,891								
COM	0,314	0,340	0,857							
DT	0,037	0,343	0,223	0,810						
EID	0,038	-0,050	-0,029	-0,166	0,880					
JOR	0,188	0,001	0,015	0,083	-0,213	0,932				
LTR	0,114	0,125	0,141	0,215	-0,644	0,259	0,909			
PSM	n/s	n/s	n/s	0,273	-0,017	0,102	0,177	0,609		
REQ	0,170	0,266	0,252	0,277	-0,347	0,276	0,511	0,318	0,788	
SCO	0,154	0,339	0,238	0,328	-0,189	0,145	0,322	0,337	0,538	0,771
<i>CC</i>	0,858	0,885	0,846	0,851	0,932	0,930	0,950	0,760	0,867	0,897
<i>ρ_A</i>	0,753	0,741	0,659	0,774	0,908	0,854	0,931	n/s	0,802	0,869
<i>α</i>	0,753	0,741	0,641	0,740	0,902	0,902	0,930	n/s	0,795	0,863
<i>AVE</i>	0,669	0,794	0,734	0,657	0,774	0,869	0,827	0,514	0,621	0,594

Nota 1: Os valores na diagonal são a raiz quadrada de AVE.

Nota 2: Todas as correlações são significantes a 1%.

Nota 3: Aqui foram mantidas as três medidas de confiabilidade composta.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração da autora

Legenda: AUS – Auto-sacrifício, CIP – Compromisso com o Serviço Público, COM – Compaixão, DT – Desempenho no Trabalho, EID – Experiência de Incivildade com o Gestor, JOR – Justiça Organizacional, LTR – Liderança Transformacional, REQ – Relacionamento com a Equipe, SCO – Suporte Colegial.

Nessa pesquisa foi utilizado o critério de cargas cruzadas para analisar a validade discriminante, que são apresentadas na Tabela 2. As cargas fatoriais de variáveis latentes necessitam ser maiores do que as cargas cruzadas (Ringle et al., 2015). Conforme demonstrado na Tabela 2 este critério foi atendido. Todas as cargas fatoriais dentro do seu próprio construto foram acima de 0,708 e apresentam em todos os construtos carga fatorial maior dentro do seu próprio construto do que em outro construto.

Na análise discriminante verificada com o critério de Fornell e Larcker (1981), percebe-se, na Tabela 3, que todos os construtos apresentaram raiz quadrada de AVE maior que qualquer correlação com outros construtos, mostrando haver validade discriminante. Cabe-se ressaltar que o critério de Fornell e Larcker (1981) não se aplica a construtos de segunda ordem relativo aos seus construtos de primeira ordem, só com os demais, ou seja, aqueles que ele não reflete.

TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE (HTMT)

	AUS	CIP	COM	DT	EID	JOR	LTR	PSM	REQ	SCO
AUS										
CIP	0,218									
COM	0,440	0,484								
DT	0,067	0,465	0,325							
EID	0,067	0,070	0,046	0,192						
JOR	0,235	0,033	0,027	0,100	0,240					
LTR	0,135	0,151	0,182	0,252	0,699	0,289				
PSM	n/s	n/s	n/s	0,360	0,086	0,162	0,213			
REQ	0,222	0,347	0,347	0,343	0,406	0,335	0,592	0,410		
SCO	0,189	0,422	0,310	0,397	0,210	0,165	0,355	0,408	0,648	

Nota 1: Todas as relações são significantes a 1%.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração da autora

Legenda: AUS – Auto-sacrifício, CIP – Compromisso com o Serviço Público, COM – Compaixão, DT – Desempenho no Trabalho, EID – Experiência de Incivildade com o Gestor, JOR – Justiça Organizacional, LTR – Liderança Transformacional, REQ – Relacionamento com a Equipe, SCO – Suporte Colegial.

Por fim, a validade discriminante foi verificada por meio do *heterotrait-monotrait* das correlações (HTMT), em que se os valores do $HTMT < 0,90$ para construtos semelhantes, significa que há validade discriminante (Hair et al., 2020; Hair et al., 2019; Bido & Silva, 2019). Neste estudo o maior nível de HTMT foi 0,699, que é menor que 0,90 e menor que 0,80 que seria um critério mais rigoroso. Desta forma é possível arguir que os construtos são diferentes empiricamente e que de fato cada agrupamento de perguntas mede fatores distintos.

3.2.3 Testes de Hipótese e Avaliação da Qualidade do Modelo Estrutural Proposto

A partir desse ponto, passa-se para os testes de hipóteses do modelo estrutural proposto e avaliação de sua qualidade preditiva. Na análise do modelo estrutural mostrou, nota-se que houve significância estatística que corrobora com H_1 de que quanto maior é a motivação para o serviço público maior é o desempenho no trabalho ($r = 0,267$; $f^2 = 0,079$; $q^2 = n/s$; $p\text{-valor} < 0,006$). Ao analisar H_2 de que quanto maior é a percepção de justiça organizacional maior é a motivação para o serviço público, a relação não apresentou significância estatística ($r = 0,042$; $f^2 = 0,002$; $q^2 = -0,003$; $p\text{-valor} < 0,334$). Já H_4 na qual hipotetiza-se que quanto maior é a percepção de um bom relacionamento com a equipe maior é a motivação para o serviço público, a relação apresentou significância estatística ($r = 0,228$; $f^2 = 0,032$; $q^2 = 0,029$; $p\text{-valor} < 0,000$). Quanto a hipótese H_6 de que quanto maior é a percepção de liderança transformacional, maior é a motivação para o serviço público, a relação não apresentou significância estatística ($r = 0,090$; $f^2 = 0,005$; $q^2 = -0,006$; $p\text{-valor} < 0,161$). A hipótese H_8 na qual argumenta-se que quanto maior é o suporte colegial maior é a motivação para o serviço público, a relação apresentou

significância estatística, o que corrobora com a hipótese ($\Gamma = 0,195$; $f^2 = 0,029$; $q^2 = 0,010$; $p\text{-valor} < 0,004$).

Ao observar as hipóteses de mediação, nas quais episódios de motivação para o serviço público medeiam as demais relações, a análise do modelo estrutural mostrou que apenas a hipótese H_5 que trata da relação entre relacionamento com a equipe e desempenho no trabalho ($\Gamma = 0,057$; $f^2 = n/s$; $q^2 = n/s$; $p\text{-valor} < 0,026$). Já as hipóteses H_3 , relação entre justiça organizacional e desempenho no trabalho ($\Gamma = 0,010$; $f^2 = n/s$; $q^2 = n/s$; $p\text{-valor} < 0,340$), H_7 , relação entre liderança transformacional e desempenho no trabalho ($\Gamma = 0,022$; $f^2 = n/s$; $q^2 = n/s$; $p\text{-valor} < 0,248$) e H_9 , relação entre suporte colegial e desempenho no trabalho ($\Gamma = 0,048$; $f^2 = n/s$; $q^2 = n/s$; $p\text{-valor} < 0,124$), não foram apresentadas significâncias estatísticas.

Quando se observa as hipóteses de moderação, nas quais episódios de incivildade moderam todas as relações anteriores, obteve-se significância estatística apenas em H_{12} que trata da relação entre o relacionamento com a equipe e a maior e motivação para o serviço público ($\Gamma = -0,124$; $f^2 = 0,016$; $q^2 = 0,028$; $p\text{-valor} < 0,006$). Já as hipóteses H_{10} , relação entre motivação para o serviço público e desempenho no trabalho ($\Gamma = 0,039$; $f^2 = 0,002$; $q^2 = 0,011$; $p\text{-valor} < 0,653$), H_{11} , relação entre justiça organizacional e motivação para o serviço público ($\Gamma = -0,034$; $f^2 = 0,001$; $q^2 = -0,003$; $p\text{-valor} < 0,478$), H_{13} , relação entre liderança transformacional e motivação para o serviço público ($\Gamma = 0,034$; $f^2 = 0,001$; $q^2 = 0,003$; $p\text{-valor} < 0,478$) e H_{14} , relação entre suporte colegial e motivação para o serviço público ($\Gamma = 0,084$; $f^2 = 0,008$; $q^2 = 0,001$; $p\text{-valor} < 0,148$), não foram apresentadas significâncias estatísticas. Todos os VIF foram inferiores a 3 que é um critério mais rigoroso, o que significa que não houve problemas de multicolinearidade,

i.e., não houve problemas de similaridade entre os construtos que viesasse a estimação.

TABELA 5: RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL (EFEITOS DIRETOS SEM CONTROLE)

	<i>Hipót.</i>	<i>VIF</i>	<i>f</i>	<i>q</i> ²	<i>Γ</i>	<i>σ</i>	<i>est.-T</i>	<i>p-valor</i>	<i>R</i> ²	<i>Q</i> ²
Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	<i>H</i> ₁	1,001	0,079	n/s	0,267	0,098	2,731	0,006	0,101	0,055
Experiência de Incivilidade × Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	<i>H</i> ₁₀	1,004	0,002	0,011	0,039	0,086	0,450	0,653		
Justiça Organizacional →Motivação para o Serviço Público	<i>H</i> ₂	1,167	0,002	-0,003	0,042	0,044	0,965	0,334	0,174	0,128
Justiça Organizacional →Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	<i>H</i> ₃	n/s	n/s	n/s	0,010	0,011	0,953	0,340		
Liderança Transformacional→Motivação para o Serviço Público	<i>H</i> ₆	2,167	0,005	-0,006	0,090	0,065	1,401	0,161		
Liderança Transformacional→Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	<i>H</i> ₇	n/s	n/s	n/s	0,022	0,019	1,156	0,248		
Relacionamento com a Equipe→Motivação para o Serviço Público	<i>H</i> ₄	1,967	0,032	0,029	0,228	0,064	3,542	0,000		
Relacionamento com a Equipe→Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	<i>H</i> ₅	n/s	n/s	n/s	0,057	0,026	2,221	0,026		
Suporte Colegial→Motivação para o Serviço Público	<i>H</i> ₈	1,584	0,029	0,038	0,195	0,071	2,737	0,006		
Suporte Colegial→Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	<i>H</i> ₉	n/s	n/s	n/s	0,048	0,031	1,538	0,124		
Experiência de Incivilidade × Justiça Organizacional→Motivação para o Serviço Público	<i>H</i> ₁₁	1,304	0,004	0,001	0,072	0,055	1,309	0,190		
Experiência de Incivilidade × Liderança Transformacional→Motivação para o Serviço Público	<i>H</i> ₁₃	2,089	0,001	-0,003	-0,034	0,048	0,710	0,478		
Experiência de Incivilidade × Relacionamento com a Equipe→Motivação para o Serviço Público	<i>H</i> ₁₂	1,831	0,016	0,010	-0,124	0,043	2,877	0,004		
Experiência de Incivilidade × Suporte Colegial→Motivação para o Serviço Público	<i>H</i> ₁₄	1,372	0,008	0,001	0,084	0,058	1,448	0,148		
Motivação para o Serviço Público→Auto-sacrifício	n/s	1,000	1,089	n/s	0,722	0,046	15,713	0,000	0,521	0,040

	Hipót.	VIF	f ²	q ²	Γ	σ	est.-T	p-valor	R ²	Q ²
Motivação para o Serviço Público→Compromisso com o Interesse Público	n/s	1,000	0,842	n/s	0,676	0,059	11,369	0,000	0,457	0,093
Motivação para o Serviço Público→Compaixão	n/s	1,000	1,298	n/s	0,752	0,034	22,407	0,000	0,565	0,061

Nota 1: Valores-p estimados por *bootstrapping* com 5000 repetições.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora.

TABELA 6: RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL (EFEITOS DIRETOS COM CONTROLE)

	Hipót.	VIF	f ²	q ²	Γ	σ	est.-T	p-valor	R ²	Q ²
Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	H ₁	1,032	0,070	n/s	0,248	0,089	2,784	0,005	0,146	-0,109
Experiência de Incivildade x Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	H ₁₀	1,017	0,001	0,317	0,033	0,082	0,398	0,691		
Justiça Organizacional →Motivação para o Serviço Público	H ₂	1,167	0,002	-0,003	0,042	0,044	0,965	0,335	0,174	0,128
Justiça Organizacional →Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	H ₃	n/s	n/s	n/s	0,010	0,011	0,953	0,340		
Liderança Transformacional→Motivação para o Serviço Público	H ₆	2,168	0,005	-0,007	0,091	0,065	1,403	0,161		
Liderança Transformacional→Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	H ₇	n/s	n/s	n/s	0,022	0,019	1,156	0,248		
Relacionamento com a Equipe→Motivação para o Serviço Público	H ₄	1,967	0,032	0,029	0,228	0,064	3,542	0,000		
Relacionamento com a Equipe→Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	H ₅	n/s	n/s	n/s	0,057	0,026	2,221	0,026		
Suporte Colegial→Motivação para o Serviço Público	H ₈	1,584	0,029	0,038	0,195	0,071	2,737	0,006		
Suporte Colegial→Motivação para o Serviço Público→Desempenho no Trabalho	H ₉	n/s	n/s	n/s	0,048	0,031	1,538	0,124		

	Hipót.	VIF	f ²	q ²	Γ	σ	est.-T	p-valor	R ²	Q ²
Experiência de Incivilidade × Justiça Organizacional→Motivação para o Serviço Público	H ₁₁	1,831	0,016	0,010	-0,124	0,043	2,883	0,004		
Experiência de Incivilidade × Liderança Transformacional→Motivação para o Serviço Público	H ₁₃	2,088	0,001	-0,003	-0,034	0,048	0,710	0,478		
Experiência de Incivilidade × Relacionamento com a Equipe→Motivação para o Serviço Público	H ₁₂	1,304	0,004	0,000	0,072	0,055	1,308	0,191		
Experiência de Incivilidade × Suporte Colegial→Motivação para o Serviço Público	H ₁₄	1,373	0,008	0,001	0,084	0,058	1,446	0,148		
Motivação para o Serviço Público→Auto-sacrifício	n/s	1,000	1,089	n/s	0,722	0,046	15,709	0,000	0,521	0,04
Motivação para o Serviço Público→Compromisso com o Interesse Público	n/s	1,000	0,842	n/s	0,676	0,060	11,363	0,000	0,457	0,093
Motivação para o Serviço Público→Compaixão	n/s	1,000	1,299	n/s	0,752	0,034	22,428	0,000	0,565	0,061
Atuação→Desempenho no Trabalho	n/s	1,090	0,000	0,288	0,048	0,091	0,526	0,599	0,146	-0,109
Espírito Santo→Desempenho no Trabalho	n/s	1,087	0,009	0,290	0,218	0,105	2,080	0,038		
Experiência→Desempenho no Trabalho	n/s	1,776	0,007	0,283	0,247	0,205	1,205	0,228		
Gênero→Desempenho no Trabalho	n/s	1,087	0,013	0,255	0,333	0,156	2,138	0,033		
Idade→Desempenho no Trabalho	n/s	1,235	0,000	0,281	0,040	0,170	0,235	0,814		
Renda→Desempenho no Trabalho	n/s	1,199	0,007	0,279	-0,217	0,144	1,507	0,132		
Situação acadêmica→Desempenho no Trabalho	n/s	1,120	0,000	0,280	0,049	0,121	0,403	0,687		
Vínculo→Desempenho no Trabalho	n/s	1,648	0,000	0,321	0,037	0,100	0,367	0,714		

Nota 1:Valores-p estimados por *bootstrapping* com 5000 repetições.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora.

A seguir apresenta-se o modelo conceitual proposto com base nas hipóteses apresentadas com os resultados obtidos através da pesquisa realizada.

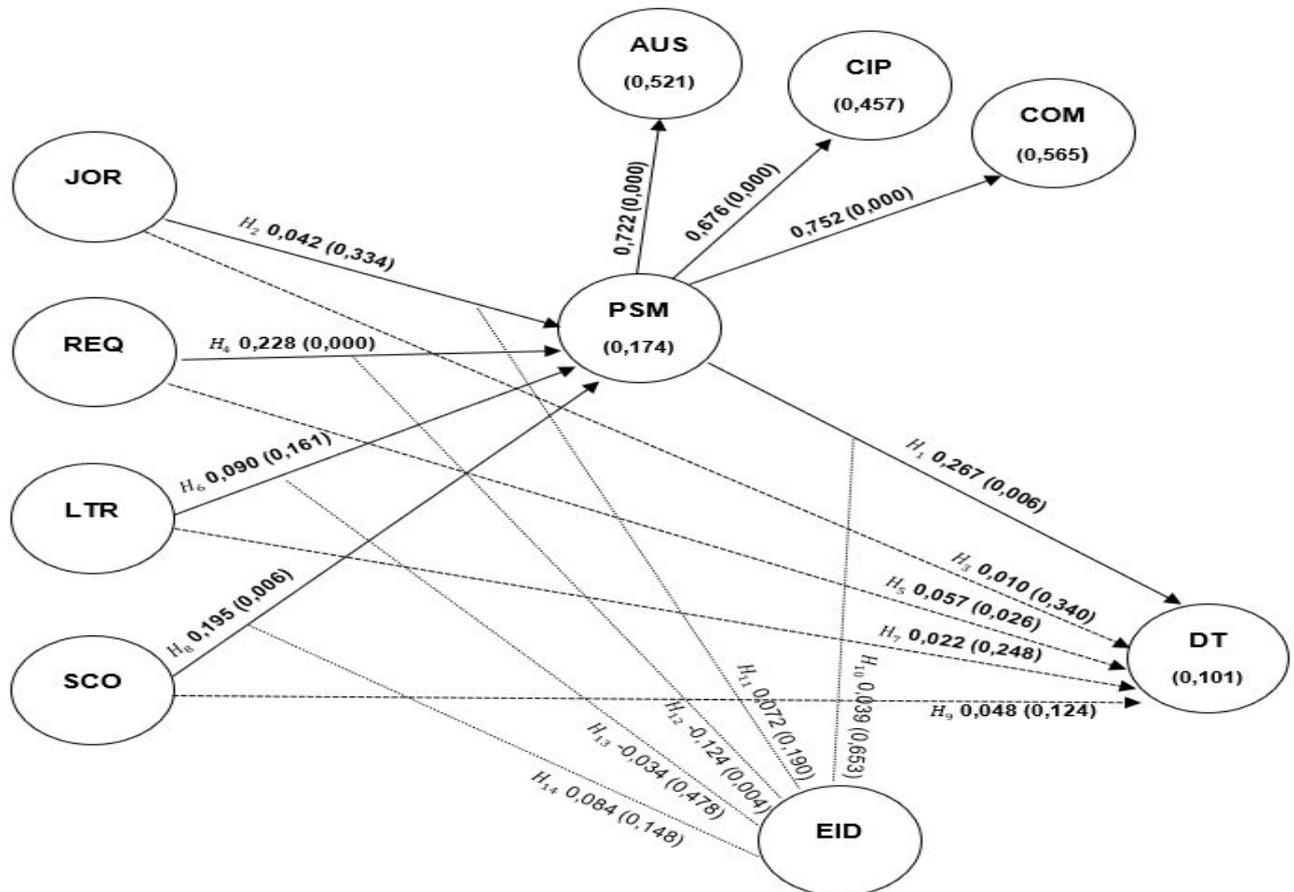


Figura 2: Modelo teórico com resultados.

Fonte: Dados da amostra. Elaborado pela autora

Legenda: JOR – Justiça Organizacional; REQ – Relacionamento com a Equipe; LTR – Liderança Transformacional; SCO – Suporte Colegial; PSM – Motivação para o Serviço Público; EID – Experiência de Incivildade; DT – Desempenho no Trabalho; COM – Compaixão; CIP – Compromisso com o Interesse Público; AUS – Auto – sacrifício

Com a análise dos efeitos totais percebeu-se que onde ocorreu significância estatística foram o efeito da motivação para trabalhar no serviço público no desempenho do trabalho, que é igual ao efeito direto (r) e o efeito do relacionamento com a equipe no desempenho do trabalho que é igual ao seu efeito indireto. Após a inclusão das variáveis demográficas, se apurou que não houve mudanças de significância estatística, demonstrando que os efeitos da pesquisa não vêm das variáveis de controle.

TABELA 7: RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL (EFEITOS TOTAIS SEM CONTROLE)

	Γ	σ	<i>est.-T</i>	<i>p-valor</i>
Justiça Organizacional →Desempenho no Trabalho	0,011	0,012	0,935	0,350
Liderança Transformacional →Desempenho no Trabalho	0,024	0,022	1,124	0,261
Motivação para o Serviço Público →Desempenho no Trabalho	0,267	0,098	2,731	0,006
Relacionamento com a Equipe→Desempenho no Trabalho	0,061	0,028	2,178	0,029
Suporte Colegial→Desempenho no Trabalho	0,052	0,035	1,489	0,137

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora.

Ao analisar o R^2 , percebeu-se que o poder explicativo foi um pouco aumentado e o poder preditivo divide a inclusão e mais variáveis e na análise do VIF todos apresentaram resultados acima de 3, demonstrando que não houve situações de multicolinearidade devido ao fato da inclusão das variáveis.

TABELA 8: RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL (EFEITOS TOTAIS COM CONTROLE)

	Γ	σ	<i>est.-T</i>	<i>p-valor</i>
JOR -> DT	0,010	0,011	0,953	0,340
LTR -> DT	0,022	0,019	1,156	0,248
PSM -> DT	0,248	0,089	2,784	0,005
REQ -> DT	0,057	0,026	2,221	0,026
SCO -> DT	0,048	0,031	1,538	0,124

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração da autora

Legenda: JOR – Justiça Organizacional, LTR – Liderança Transformacional, PSM – Motivação par o Serviço Público, REQ – Relacionamento com a Equipe, SCO – Suporte Colegial e DT – Desempenho no Trabalho

Capítulo 4

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados encontrados por meio deste estudo evidenciam que as hipóteses (H_1), (H_4), (H_5), (H_8) e (H_{12}), apresentaram significância e seus efeitos foram positivos, como o proposto nesta pesquisa. Em relação a hipótese (H_{12}) se deve uma atenção especial, já que a motivação para o serviço público medeia a relação com a equipe e o desempenho no trabalho, ou seja, de forma indireta, atos de incivilidade podem influenciar de forma negativa no relacionamento das equipes e no desempenho no trabalho.

A hipótese H_1 , foi corroborada. Seus resultados evidenciam que a motivação para o serviço público aumenta o desempenho no trabalho, ou seja, no caso da amostra desta pesquisa, professores que atuam em escolas públicas que trabalham motivados tendem a exibir um melhor resultado em termos de desempenho do trabalho relativo aos não motivados (Lauritzen et al., 2022).

Já a hipótese H_4 , foi corroborada indo de encontro ao que as literaturas abordadas neste estudo nos fornecem com seus resultados. Assim, equipes que possuem bom relacionamento entre si, reduzem conflitos e aumentam a confiança na organização (Karim et al., 2021). Desta forma, uma boa relação dos professores com suas equipes de trabalho, favorecem a motivação para se trabalhar no serviço público, ou seja, quanto melhor for as relações entre as equipes, maior será a motivação para o serviço público.

A hipótese H_5 , também é uma hipótese de efeito mediador e foi a única desse tipo a ser corroborada. Os resultados mostram que há um efeito mediador da

motivação para o serviço público na relação entre o relacionamento com a equipe e o desempenho no trabalho. Assim, equipes motivadas desempenham melhor seu trabalho (Karim et al., 2021) e o efeito positivo da relação com a equipe no desempenho do trabalho acontece por meio da motivação para o serviço público (Lauritzen et al., 2022).

A hipótese H_8 , foi corroborada, confirmando o que diz a literatura abordada neste estudo. Assim, o apoio que os profissionais recebem de seus colegas de trabalho, gestores e estudantes e ainda de fatores externos como o reconhecimento das famílias dos estudantes, por exemplo, fazem com que estes se sintam importantes para a escola (Dong et al., 2020; Ortan et al., 2021). Todo esse suporte colegial, quando percebido pelos professores favorecem a motivação para se trabalhar no serviço público (Ortan et al., 2021). Ou seja, quando os professores recebem maior suporte colegial, maior será sua motivação para o serviço público (Salinas et al., 2022; Spruyt et al., 2021).

Ao fazer a análise da hipótese H_{12} , foi possível perceber que esta foi a única hipótese de moderação corroborada e os resultados apontam que quando se experiencia situações de incivilidade na escola, o relacionamento com a equipe pode não ser bom e isso irá interferir na motivação para o serviço público. Desta forma, quando ocorrem episódios de incivilidade, a relação entre o relacionamento da equipe e a motivação para trabalhar no serviço público que antes era positiva, torna-se negativa. Esse fato é abordado por Anjum et al. (2020), ações de incivilidade vividas por professores, pode influenciar negativamente nas relações entre equipes e isso de uma forma indireta, apresentará efeitos negativos no desempenho do trabalho.

Os resultados encontrados evidenciam também que as hipóteses (H_2), (H_3), (H_6), (H_7), (H_8), (H_{10}), (H_{11}), (H_{13}) e (H_{14}) não apresentaram significância e seus efeitos

foram diferentes em relação aos propostos nesta pesquisa, conforme descrito a seguir.

A hipótese H_2 , não foi corroborada. Seus resultados demonstram que dentro da amostra pesquisada, experiências relacionadas com a justiça organizacional não interferem na motivação para o serviço público. Esse resultado diverge de Nelson et al. (2019) que documentam que quando há percepção da justiça organizacional, ocorre um aumento da motivação para o serviço público.

A hipótese H_3 , é uma hipótese que trata do efeito de mediação não foi corroborada. Seus resultados apontam que não há um efeito mediador da motivação para o serviço público na relação entre a justiça organizacional e o desempenho no trabalho, sendo esse resultado contraditório a Nelson et al. (2019). Os autores argumentam que quando existe a justiça organizacional a motivação para o serviço público é aumentada e conseqüentemente o desempenho no trabalho também.

Na análise da hipótese H_6 , percebeu-se que ela não foi corroborada. Desta forma, a percepção da liderança transformacional dentro da organização, não interfere na motivação para o serviço público, diferente dos resultados encontrados por Bakker et al. (2022), que dizem que a liderança transformacional impulsiona a motivação para o serviço público e pode refletir no desempenho do trabalho dos professores.

A hipótese de mediação H_7 , não foi corroborada, significando que não há um efeito de mediação da motivação para o serviço público na relação entre liderança transformacional e desempenho no trabalho. Esse resultado exerce posição contrária ao resultado do estudo de Bakker et al. (2022), no qual relatam que a experiência com a liderança transformacional nas organizações aumenta a motivação para o serviço público e por conseqüência, amplia o desempenho no trabalho.

A hipótese H_9 , que trata da mediação da motivação para o serviço público nas relações entre suporte colegial e desempenho no trabalho, não foi corroborada, isso porque os resultados obtidos apontam que a motivação para o serviço público não exerce papel mediador na relação entre o suporte colegial e o desempenho no trabalho. Esse resultado não foi contemplado pela literatura anterior, já que para Spruyt et al. (2021), professores que se sentem valorizados e recebem suporte colegial, trabalham mais motivados e por consequência, apresentam melhor resultado em termos de desempenho do trabalho.

A hipótese H_{10} , não foi corroborada, ou seja, os resultados obtidos demonstram que a motivação para o serviço público e o desempenho no trabalho não são influenciadas por experiências de incivilidade. No entanto, o estudo de Er (2021), diz que ações de incivilidade do gestor escolar no relacionamento com o professor, influenciam de forma negativa na motivação para o serviço público e consequentemente no desempenho para o trabalho. Sendo os resultados dessa pesquisa diferentes dos obtidos pela literatura anterior.

Em relação a hipótese H_{11} , ela também não foi corroborada e os resultados obtidos apontam que ações de incivilidade não interferem na relação entre a justiça organizacional e a motivação para o serviço público. Com um resultado diferente deste Han et al. (2021), apontam que ações de incivilidade nas organizações, influenciam de forma negativa na relação entre a justiça organizacional e a motivação para o serviço público.

Já a hipótese H_{13} , não foi corroborada. Experiências de incivilidade não têm efeito na relação entre suporte colegial e motivação para o serviço público. Esse resultado não estabelece relação com o resultado obtido no estudo de Ortan et al. (2021), já que esses autores trazem que ações de incivilidade podem se mostrar como

falta de apoio aos professores, gerando conflitos e conseqüentemente efeitos negativos para o desempenho no trabalho.

Assim como a hipótese anterior, a hipótese H_{14} , também não foi corroborada, as experiências de incivilidade vividas por essa amostragem pesquisada não exercem efeitos na relação entre suporte colegial e motivação para o serviço público. Esse resultado é oposto ao apresentado por Han et al. (2021) e Ortan et al. (2021), que apontam que as ações de incivilidade não oferecem suporte colegial aos professores, gerando conflitos e influenciando de forma negativa na motivação para o serviço público.

As hipóteses que foram corroboradas apresentaram os resultados esperados, conforme já fora relacionado anteriormente com literaturas anteriores. No entanto, algumas hipóteses apresentaram resultados diferentes aos esperados, esses ocorridos podem ter se dado devido a fatores não explorados neste estudo, como estrutura física, remuneração, situações emocionais e psicológicas e materiais de trabalho, por exemplo.

Outro fator que pode estar associado a não confirmação dessas hipóteses pode ser o fato de que os autores que sustentaram essas hipóteses tenham desenvolvido suas pesquisas em países diferentes do país pesquisado nesse trabalho. As diferenças socioeconômica e cultural entre os países, podem interferir nos resultados esperados,

Sugere-se então que em pesquisas futuras, os fatores, que possam ter influenciado na divergência dos resultados em relação aos esperados, sejam contemplados.

Acredita-se que ao serem praticadas no universo das escolas públicas, as hipóteses corroboradas venham a oferecer ações de recursos humanos com o intuito de tornar os professores mais motivados para o serviço público. E ainda, que essa motivação possa influenciar de forma positiva no desempenho do, uma vez que quando os professores trabalharem de forma motivada a tendência é de que desenvolvam melhor o seu trabalho. Essas ações irão refletir de forma indireta nos resultados dos estudantes que terão maior satisfação com os estudos e conseqüentemente isso impactará positivamente nos resultados alcançados pela escola, melhorando assim a qualidade do ensino público.

Já o resultado da hipótese H_{12} , que fala da moderação na relação da incivildade, com o relacionamento da equipe e a motivação para o serviço público, fornece suporte para que gestores escolares não venham a desenvolver atitudes de incivildade com suas equipes de trabalho, já que este estudo aponta que uma equipe que sofre com a incivildade de seus gestores, terá sua motivação para o serviço público prejudicada e que isso irá refletir de forma indireta no desempenho de seu trabalho.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

Este estudo propôs-se a compreender a relação do gestor escolar e o desempenho no trabalho dos professores de escolas públicas, a motivação para o serviço público, a justiça organizacional, a relação com a equipe, a liderança transformacional, o suporte colegial e a percepção da incivilidade nas ações do gestor escolar.

Para compreender a relação que esses fatores exercem uns sobre os outros e os resultados que produzem, hipóteses foram estabelecidas e analisadas. Assim como em organizações de outros setores, na educação a forma de liderar também pode ser entendida como fundamental na função exercida pelos gestores escolares e quanto mais eficazes, melhor pode ser o desempenho dos professores (Pardosi & Utari, 2021).

Conclui-se de forma sucinta que a motivação para trabalhar no serviço público atua de forma direta no aumento no desempenho do trabalho dos professores. O relacionamento entre as equipes de trabalho aumenta a motivação para o serviço público. A motivação para o serviço público por sua vez, atua de forma mediadora nas relações das equipes e no desempenho do trabalho. Quando os professores recebem suporte colegial através de seu gestor, equipe de trabalho e até mesmo através do reconhecimento da comunidade escolar como um todo, este aumenta sua motivação para trabalhar no serviço público. Quando os gestores atuam com práticas de incivilidade como desrespeito aos professores, o relacionamento com e entre as equipes pode ser afetado de forma negativa, influenciando também na motivação para o serviço público.

Por sua vez, quando ocorrem efeitos negativos na motivação par o serviço público, as demais relações antes consideradas positivas, podem ser afetadas e se tornarem negativas. De forma indireta, as práticas de incivilidade do gestor escolar, irão afetar o desempenho no trabalho dos professores e isso pode refletir na aprendizagem dos estudantes e nos resultados alcançados pela escola que poderão ser positivos ou negativos, a depender das práticas da gestão.

As demais hipóteses, apesar de não apresentarem significância estatística e não terem sido validadas de forma específica para este estudo, não significa que as mesmas não apresentam evidências que exerçam influência sobre a educação pública.

Os resultados obtidos neste estudo contribuem com elementos teóricos para a literatura de motivação para o serviço público, relacionamento entre as equipes de trabalho, suporte colegial, desempenho no trabalho e sobre as práticas de incivilidade de gestores escolares. No que envolve as contribuições práticas, os resultados colaboram com estratégias a serem utilizadas para a melhoria do clima organizacional das escolas públicas com os objetivos de alcançar motivação no serviço e o aumento no desempenho do trabalho dos professores. Esses resultados demonstram também poder contribuir de forma considerável para a melhoria da educação pública no Brasil.

Vale ressaltar que apesar da pesquisa ter sido desenvolvida a nível Brasil, a maioria de seus respondentes são do estado do Espírito Santo (78%), dessa forma, talvez esses resultados não devam ser generalizados de forma a representar o país como um todo, devido a realidades socioeconômica e cultural das quais os respondentes fazem parte e que podem se diferenciar de região para região. E ainda, que fatores como ambiente físico de trabalho, remuneração, acessibilidade a materiais de trabalho e as tecnologias também podem influenciar nas respostas e esses não

foram contemplados na pesquisa. Assim, esses fatores poder ser incluídos e considerados em pesquisas futuras com o intuito de enriquecimento das mesmas.

REFERÊNCIAS

- Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2020). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 1-12.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bakker, S. R., Hendriks, P. H., & Korzilius, H. P. (2022). Let it go or let it grow? – Personal network development and the mobilization of intra-organizational social capital. *Social Networks*, 68, 179-194. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.06.002>
- Beaton, D., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2002). Recommendations for the cross-cultural adaptation of health status measures. *New York: American Academy of Orthopaedic Surgeons*, 12(2), 1-9.
- Bido, D., & Silva, D. (2019). Dataset to run examples in SmartPLS 3 (teaching and learning). *Mendeley Data*.
- Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>
- Bouazzaoui, M., Wu, H. J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128-137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.003>
- Bunjak, A., Bruch, H., & Černe, M. (2022). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption. *International Journal of Information Management*, 66, 102516. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102516>
- Canlı, S., & Demirtaş, H. (2022). The correlation between social justice leadership and student alienation. *Educational Administration Quarterly*, 58(1), 3-42. <https://doi.org/10.1177/0013161X211047213>
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(12), 2888–2912. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205>
- Cowley, J. A., Nauer, K. S., & Anderson, B. R. (2015). Emergent relationships between team member interpersonal styles and cybersecurity team performance. *Procedia Manufacturing*, 3, 5110-5117. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.526>

- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, *39*(2), 297-316.
- Dong, Y., Xu, C., Chai, C. S., & Zhai, X. (2020). Exploring the structural relationship among teachers' technostress, technological pedagogical content knowledge (TPACK), computer self-efficacy and school support. *The Asia-Pacific Education Researcher*, *29*(2), 147-157. <https://doi.org/10.1007/s40299-019-00461-5>
- Elçi, M., Karabay, M. E., & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *207*, 587-597. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.130>
- Er, E. (2021). The relationship between principal leadership and teacher practice: Exploring the mediating effect of teachers' beliefs and professional learning. *Educational Studies*, 1-20.
- Fang, Y. (2021). The Teacher-Student Conflict and Its Educational Implications. *Open Journal of Social Sciences*, *9*(8), 348-366.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Hair, J., Black, W.C., Bardin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Análise de dados multivariadas*. (7 Ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, *31*(1), 2-24.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*, 101-110.
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent education*, *3*(1), 1217819. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1217819>
- Han, Y., Kim, Y., & Hur, W. M. (2021). The effects of perceived supervisor incivility on child-care workers' job performance: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Current Psychology*, *40*(4), 1979-1994. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0133-7>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, *158*, 899-906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>

- Karim, D. N., Majid, A. H. A., Omar, K., & Aburumman, O. J. (2021). The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions. *Heliyon*, 7(6), e07280.
- Lauritzen, H. H., Grøn, C. H., & Kjeldsen, A. M. (2022). Leadership matters, but so do co-workers: A study of the relative importance of transformational leadership and team relations for employee outcomes and user satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 614-640. <https://doi.org/10.1177/0734371X21101116>
- Liu, C. E., Yuan, X., Hu, C., Liu, T., Chen, Y., & He, W. (2020). Work-related identity discrepancy and counterproductive work behavior: the role of emotional exhaustion and supervisor incivility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5747. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165747>
- Morf, M., & Bakker, A. B. (2022). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.007>
- Mulla, Z. R., & Krishnan, V. R. (2022). Impact of employment on newcomer's values: Role of supervisor's transformational leadership. *IIMB Management Review*, 34(3), 228-241. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.09.001>
- Nelson, J. L., Hegtvedt, K. A., Haardörfer, R., & Hayward, J. L. (2019). Trust and respect at work: Justice antecedents and the role of coworker dynamics. *Work and occupations*, 46(3), 307-338. <https://doi.org/10.1177/0730888419835261>
- Ortan, F., Simut, C., & Simut, R. (2021). Self-Efficacy, Job Satisfaction and Teacher Well-Being in the K-12 Educational System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12763. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312763>
- Pardosi, J., & Utari, T. I. (2021). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement. *F1000Research*, 10(465), 465.
- Price, J.L. (1997), "Handbook of organizational measurement", *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 305-558. <https://doi.org/10.1108/01437729710182260>
- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D. (2015). Modelagem de equação estruturais com utilização do SmartPLS. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Salinas, E., Stancel-Piątak, A., & Nicaise, I. (2022). Who caters for the teacher's needs? The role of teachers' working conditions for students' achievement and motivation in selected TIMSS 2015 countries. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 100196. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100196>

- Shwu-yong, L. H., & Waxman, H. C. (2009). The association of school environment to student teachers' satisfaction and teaching commitment. *Teaching and Teacher Education, 25*(2), 235-243. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2008.07.015>
- Spruyt, B., Van Droogenbroeck, F., Van Den Borre, L., Emery, L., Keppens, G., & Siongers, J. (2021). Teachers' perceived societal appreciation: PISA outcomes predict whether teachers feel valued in society. *International Journal of Educational Research, 109*, 101833. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101833>
- Thien, L. M., & Lee, H. C. (2023). The effects of school culture dimensions on teacher well-being across under-enrolled and high-enrolment schools. *Social Sciences e Humanities Open, 7*(1), 100396. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100396>
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability, 13*(5), 2711. <https://doi.org/10.3390/su13052711>
- Yan, Y. (2019). The Research on Teacher-Student Relationship from the Perspective of Educational Philosophy. *Open Journal of Social Sciences, 7*(12), 448-459.

APÊNDICE A – ESCALAS

DT	<i>Job Performance</i>	Desempenho no trabalho	Artigos
DT1	I adequately complete assigned duties.	Concluo adequadamente as tarefas atribuídas.	Han, Kim e Hur (2021)
DT2	I fulfill the responsibilities specified in my job description.	Eu cumpro as responsabilidades especificadas na descrição do meu trabalho.	
DT3	I meet the formal performance requirements of my job.	Eu cumpro os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.	
EID	<i>Experienced Supervisor Incivility</i>	Experienciar Incivildade do Diretor	Artigos
EID1	How often does your supervisor ignore or exclude you while at work?	Com que frequência seu supervisor o ignora ou exclui durante o trabalho?	Han, Kim e Hur (2021)
EID 2	How often does your supervisor raise his or her voice at you while at work?	Com que frequência seu supervisor levanta a voz para você durante o trabalho?	
EID 3	How often is your supervisor rude to you at work?	Com que frequência seu supervisor é rude com você no trabalho?	
EID 4	How often does your supervisor do demeaning things to you at work?	Com que frequência seu supervisor faz coisas humilhantes para você no trabalho?	
JOR	<i>Organizational justice</i>	Justiça organizacional	Artigos
JOR1	I am rewarded fairly for the amount of effort that I put in. (Money and recognition are examples of rewards.).	Sou recompensado de forma justa pelo esforço que faço. (Dinheiro e reconhecimento são exemplos de recompensas).	Price (1997)
JOR2	I am rewarded fairly considering the responsibilities I have.	Sou recompensado de forma justa considerando as responsabilidades que tenho.	
JOR3	I am not rewarded fairly in view of my experience.	Não sou recompensado de forma justa em vista da minha experiência.	
MSP	<i>Public service motivation (PSM)</i>	Motivação para o serviço público	Artigos
Commitment to the public interest		Compromisso com o interesse público	Lauritzen, Grøn e Kjeldsen (2022)
CIP1	I would prefer to see public officials do what is best for the community as a whole even if it harmed my interests.	Eu preferiria que os funcionários públicos fizessem o que é melhor para a comunidade como um todo, mesmo que isso prejudicasse meus interesses.	
CIP2	Meaningful public service is very important to me.	Um serviço público significativo é muito importante para mim.	

CIP3	It is important for me to contribute to the common good.	É importante para mim contribuir para o bem comum.	
Compassion		Compaixão	
COM1	For me, considering the welfare of others is one of the most important values.	Para mim, considerar o bem-estar dos outros é um dos valores mais importantes.	
COM2	It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.	É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas em perigo.	
COM3	I am often reminded by daily events of how dependent we are on one another.	Muitas vezes sou lembrado pelos eventos diários de como somos dependentes uns dos outros.	
Self-sacrifice		Auto-sacrifício	
AUS1	I feel people should give back to society more than they get from it.	Acho que as pessoas deveriam retribuir à sociedade mais do que recebem dela.	
AUS2	I am willing to risk personal loss to help society.	Estou disposto a arriscar a perda pessoal para ajudar a sociedade.	
AUS3	I believe in putting duty before self.	Eu acredito em colocar o dever antes de si mesmo.	
REQ	Team relations	Relações de equipe	Artigos
REQ1	In my team, we help team members who have too much work.	Na minha equipe, ajudamos os membros da equipe que têm muito trabalho.	Lauritzen, Grøn e Kjeldsen (2022)
REQ2	I have confidence in the team's ability to perform.	Tenho confiança na capacidade de desempenho da equipe.	
REQ3	In my team, we are satisfied with our work.	Na minha equipe, estamos satisfeitos com o nosso trabalho.	
REQ4	In my team, we agree on important work tasks.	Na minha equipe, concordamos com tarefas de trabalho importantes.	
LTR	Transformational leadership	Liderança transformacional	Artigos
LTR1	My leader concretises a clear vision for the organization's [nursing home's] future.	Meu líder concretiza uma visão clara para o futuro [da escola] da organização.	Lauritzen, Grøn e Kjeldsen (2022)
LTR2	My leader seeks to make employees accept common goals for the organization [nursing home].	Meu líder busca fazer com que os funcionários aceitem objetivos comuns para a organização [escola].	
LTR3	My leader strives to get the organization [nursing home] to work together in the direction of the vision.	Meu líder se esforça para fazer com que a organização [escola] trabalhe em conjunto na direção da visão.	
LTR4	My leader strives to clarify to the employees how they can contribute to achieve the organization's [nursing home's] goals.	Meu líder se esforça para esclarecer aos funcionários como eles podem contribuir para atingir os objetivos da organização [escola].	

SCO	<i>Collegiality</i>	Suporte Colegial	Artigos
SCO1	I consult with my colleagues on the proper ways to teach a certain subject.	Eu consulto meus colegas sobre as maneiras adequadas de ensinar um determinado assunto.	Ortan, Simut, e Simut (2021) IJERPH H138
SCO2	I collaborate with my colleagues in preparing the teaching materials.	Colaboro com os meus colegas na preparação dos materiais pedagógicos.	
SCO3	I share my expertise in teaching, with my colleagues.	Compartilho minha experiência em ensino com meus colegas.	
SCO4	I work in a team to implement new ideas.	Trabalhe em equipe para implementar novas ideias.	
SCO5	I collaborate with professors from other classes to ensure the continuity of teaching.	Colaboro com professores de outras turmas para garantir a continuidade do ensino.	
SCO6	My colleagues offer suggestions and feedback about how I teach.	Meus colegas oferecem sugestões e feedback sobre como eu ensino.	

Nota: Escalas utilizadas para a elaboração do questionário.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Seção 1
<p style="text-align: center;">Pesquisa com professores de escolas públicas</p>
<p>Caro Professor,</p> <p>Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa acadêmica sobre gestão escolar, que está sendo desenvolvida pela mestrandia Fernanda Vieira Falcão Correia para o Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração – linha de atuação: Gestão Escolar, na Fucape Business School, Vitória – ES.</p> <p>Todas as informações coletadas são confidenciais, não havendo necessidade de identificação do respondente, as respostas serão tratadas de forma totalmente anônimas e servirão exclusivamente para fins acadêmicos. Não há resposta certa ou errada, o objetivo é apenas conhecer a sua opinião sobre o assunto. Também não há custos ou incentivos para os respondentes. O tempo de resposta desse questionário é em média 10 minutos.</p> <p>Se você possui vínculo em outras instituições, por favor, considere o seu vínculo de professor em escola pública ao responder as perguntas.</p> <p>Sua colaboração é muito importante.</p> <p>Muito obrigada por seu apoio!</p> <p>Caso haja alguma dúvida, gentileza entrar em contato com a pesquisadora responsável através do e-mail: mestradofalcao@gmail.com</p>
Seção 2
<p>Consentimento e assentimento livre e esclarecido</p> <p>Em função dos esclarecimentos acima, por gentileza, escolha uma opção:</p>
<p>Você aceita participar desta pesquisa?</p> <p>() Sim () Não</p>
Seção 3
<p>Por favor, responda as perguntas a seguir para o controle da pesquisa.</p> <p>Você é maior de 18 anos?</p> <p>() Sim () Não</p>
<p>Você é professor na rede de escolas públicas?</p> <p>() Sim () Não</p>
Seção 4
<p>Por favor, classifique as afirmativas de acordo com o que melhor descreve sua relação com seu trabalho.</p> <p>Para classificar, considere a escala de 1 a 5, na qual 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.</p>
<p>Completo adequadamente as funções atribuídas.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente</p> <p>() 2 – Discordo parcialmente</p> <p>() 3 – Indiferente</p>

<input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente
<p>Cumpro as responsabilidades especificadas na minha descrição de funções.</p> <input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente <input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> 3 – Indiferente <input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente
<p>Não sou recompensado de forma justa, tendo em conta a minha experiência.</p> <input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente <input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> 3 – Indiferente <input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente
<p>Cumpro os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.</p> <input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente <input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> 3 – Indiferente <input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente
<p>Sou recompensado de forma justa pela quantidade de esforço que empreendo. (Dinheiro e reconhecimento são exemplos de recompensas).</p> <input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente <input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> 3 – Indiferente <input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente
<p>Sou recompensado de forma justa tendo em conta as responsabilidades que tenho.</p> <input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente <input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> 3 – Indiferente <input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente
Seção 5
<p>Por favor, classifique as afirmativas de acordo com o que melhor descreve sua relação com o Gestor da sua escola.</p> <p>Para classificar, considere a escala de 1 a 5, na qual 1 = Nunca e 5 = Muito Frequente, de acordo com as opções apresentadas.</p>
<p>Com que frequência o meu gestor escolar faz coisas degradáveis comigo?</p> <input type="checkbox"/> 1 - Muito frequente <input type="checkbox"/> 2 - Frequente <input type="checkbox"/> 3 - Ocasionalmente <input type="checkbox"/> 4 - Raramente <input type="checkbox"/> 5 – Nunca

<p>Com que frequência o meu gestor escolar levanta a voz comigo durante o trabalho?</p> <p>() 1 - Muito frequente () 2 - Frequente () 3 - Ocasionalmente () 4 - Raramente () 5 – Nunca</p>
<p>Com que frequência o meu gestor escolar é indelicado comigo no trabalho?</p> <p>() 1 - Muito frequente () 2 - Frequente () 3 - Ocasionalmente () 4 - Raramente () 5 – Nunca</p>
<p>Com que frequência o meu gestor escolar me ignora ou me exclui durante o trabalho?</p> <p>() 1 - Muito frequente () 2 - Frequente () 3 - Ocasionalmente () 4 - Raramente () 5 – Nunca</p>
Seção 6
<p>Por favor, classifique as afirmativas de acordo com o que melhor descreve o Gestor da sua escola.</p> <p>Para classificar, considere a escala de 1 a 5, na qual 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.</p>
<p>O meu gestor escolar concretiza uma visão clara para o futuro da organização.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente () 2 – Discordo parcialmente () 3 – Indiferente () 4 – Concordo parcialmente () 5 – Concordo totalmente</p>
<p>O meu gestor escolar procura fazer com que os funcionários aceitem objetivos comuns para a organização.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente () 2 – Discordo parcialmente () 3 – Indiferente () 4 – Concordo parcialmente () 5 – Concordo totalmente</p>
<p>O meu gestor escolar esforça-se por levar a organização a trabalhar em conjunto na direção da visão.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente () 2 – Discordo parcialmente () 3 – Indiferente () 4 – Concordo parcialmente () 5 – Concordo totalmente</p>

O meu gestor escolar esforça-se por esclarecer aos funcionários como podem contribuir para alcançar as metas da organização.

- () 1 – Discordo totalmente
- () 2 – Discordo parcialmente
- () 3 – Indiferente
- () 4 – Concordo parcialmente
- () 5 – Concordo totalmente

Seção 7

Por favor, classifique as afirmativas que melhor descrevem você.

Para classificar, considere a escala de 1 a 5, na qual 1 = **Discordo Totalmente** e 5 = **Concordo Totalmente**.

Para mim, considerar o bem-estar dos outros é um dos valores mais importantes.

- () 1 – Discordo totalmente
- () 2 – Discordo parcialmente
- () 3 – Indiferente
- () 4 – Concordo parcialmente
- () 5 – Concordo totalmente

É difícil para mim conter os meus sentimentos quando vejo pessoas em sofrimento.

- () 1 – Discordo totalmente
- () 2 – Discordo parcialmente
- () 3 – Indiferente
- () 4 – Concordo parcialmente
- () 5 – Concordo totalmente

Os eventos diários recordam-me muitas vezes o quão dependentes estamos uns dos outros.

- () 1 – Discordo totalmente
- () 2 – Discordo parcialmente
- () 3 – Indiferente
- () 4 – Concordo parcialmente
- () 5 – Concordo totalmente

Sinto que as pessoas devem retribuir à sociedade mais do que recebem dela.

- () 1 – Discordo totalmente
- () 2 – Discordo parcialmente
- () 3 – Indiferente
- () 4 – Concordo parcialmente
- () 5 – Concordo totalmente

Estou disposto a arriscar a ter perda pessoal para ajudar a sociedade.

- () 1 – Discordo totalmente
- () 2 – Discordo parcialmente
- () 3 – Indiferente
- () 4 – Concordo parcialmente
- () 5 – Concordo totalmente

<p>Acredito em colocar o dever acima de mim mesmo.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente</p> <p>() 2 – Discordo parcialmente</p> <p>() 3 – Indiferente</p> <p>() 4 – Concordo parcialmente</p> <p>() 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Seção 8</p>
<p>Por favor, classifique as afirmativas de acordo com o que melhor descreve sua relação com os colegas de trabalho.</p> <p>Para classificar, considere a escala de 1 a 5, na qual 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.</p>
<p>Na minha equipe, ajudamos aqueles que têm muito trabalho.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente</p> <p>() 2 – Discordo parcialmente</p> <p>() 3 – Indiferente</p> <p>() 4 – Concordo parcialmente</p> <p>() 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Tenho confiança na capacidade de desempenho da equipe.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente</p> <p>() 2 – Discordo parcialmente</p> <p>() 3 – Indiferente</p> <p>() 4 – Concordo parcialmente</p> <p>() 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Na minha equipe, estamos satisfeitos com o nosso trabalho.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente</p> <p>() 2 – Discordo parcialmente</p> <p>() 3 – Indiferente</p> <p>() 4 – Concordo parcialmente</p> <p>() 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Na minha equipe, concordamos em tarefas de trabalho importantes.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente</p> <p>() 2 – Discordo parcialmente</p> <p>() 3 – Indiferente</p> <p>() 4 – Concordo parcialmente</p> <p>() 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Consulto os meus colegas sobre as formas adequadas de ensinar um determinado assunto.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente</p> <p>() 2 – Discordo parcialmente</p> <p>() 3 – Indiferente</p> <p>() 4 – Concordo parcialmente</p> <p>() 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Colaboro com os meus colegas na preparação do material didático.</p> <p>() 1 – Discordo totalmente</p> <p>() 2 – Discordo parcialmente</p> <p>() 3 – Indiferente</p>

<p><input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Compartilho a minha experiência no ensino, com os meus colegas.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Trabalho em equipe para implementar novas ideias.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Colaboro com professores de outras turmas para assegurar a continuidade do ensino.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Os meus colegas oferecem sugestões e feedback sobre a forma como ensino.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente</p>
Seção 9
<p>Por favor, classifique as afirmativas de acordo com sua opinião sobre o serviço público. Para classificar, considere a escala de 1 a 5, na qual 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.</p>
<p>Preferia ver os funcionários públicos fazendo o que é melhor para a comunidade como um todo, mesmo que isso prejudicasse os meus interesses.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente</p>
<p>Um serviço público significativo é muito importante para mim.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 – Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente</p> <p><input type="checkbox"/> 5 – Concordo totalmente</p>

É importante para mim contribuir para o bem comum.

- () 1 – Discordo totalmente
 () 2 – Discordo parcialmente
 () 3 – Indiferente
 () 4 – Concordo parcialmente
 () 5 – Concordo totalmente

Seção 10

Por favor, responda as perguntas que caracterizam a amostra da pesquisa.

Escolha a resposta que mais se encaixa com suas características. Todas as respostas são confidenciais e serão mantidas no anonimato.

De que estado você é?

Gênero?

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

Em qual nível da educação você atua?

- () Educação Infantil (Incluindo professores de áreas específicas e Educação Especial que atuam neste nível de ensino)
 () Ensino Fundamental - Anos Iniciais (Incluindo professores de áreas específicas e Educação Especial que atuam neste nível de ensino)
 () Ensino Fundamental - Anos Finais (Incluindo professores de áreas específicas e Educação Especial que atuam neste nível de ensino)
 () Ensino Médio/Técnico (Incluindo professores da Educação Especial que atuam neste nível de ensino)
 () Ensino Superior (Incluindo professores de áreas específicas e Educação Especial que atuam neste nível de ensino)

Qual o seu vínculo com a escola?

- () Efetivo (a)/Estatutário (a)
 () Contrato (DT)
 () Celetista

Faixa etária:

- () Entre 18 a 25 anos
 () Entre 26 a 35 anos
 () Entre 36 a 45 anos
 () Entre 46 a 55 anos
 () Acima de 56 anos

Há quanto tempo você exerce a função de professor?

- () De 1 a 5 anos
 () De 6 a 10 anos
 () De 11 a 15 anos
 () De 16 a 20 anos
 () De 21 a 25 anos
 () De 26 a 30 anos
 () Acima de 30 anos

Faixa de renda:

- () Entre R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00.
 () Entre R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00.
 () Entre R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00.
 () Acima de R\$ 5.000,00.

Qual a sua maior titulação acadêmica? () Magistério () Graduação () Pós-graduação (latu senso) () Pós-graduação stricto senso (mestrado) () Doutorado () Pós-doutorado
Questões abertas para o pré-teste Essas questões foram aplicadas apenas na fase do pré-teste deste questionário.
O que você acredita ser o objetivo desse estudo?
Você encontrou alguma dificuldade em responder esse questionário? Se sim, qual?
Caso tenha alguma sugestão para melhoria do questionário, nos diga qual.

Nota: Questionário de pesquisa elaborado através da plataforma *Google Forms*.