

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

RENATA CAROLYNE COSTA DE MORAIS RODRIGUES

**LÍDERES DA EDUCAÇÃO: uma percepção sobre liderança e
respeito**

**VITÓRIA
2023**

RENATA CAROLYNE COSTA DE MORAIS RODRIGUES

LÍDERES DA EDUCAÇÃO: uma percepção sobre liderança e respeito

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

Orientadora: Profa. Dra. Silveli Cristo de Andrade.

**VITÓRIA
2023**

RENATA CAROLYNE COSTA DE MORAIS RODRIGUES

LÍDERES DA EDUCAÇÃO: uma percepção sobre liderança e respeito

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

Aprovada em 17 de agosto de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. SILVELI CRISTO DE ANDRADE
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. LARA MENDES CHRIST BONELLA SEPULCRI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. LUCILAINE MARIA PASCUCI
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir viver esse mestrado e ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da sua realização.

Aos meus filhos, Maria e Ravi, que são as fontes de força que movem meus sonhos e a minha vida e ao meu marido, Gilson pelo incentivo e apoio total, por acreditar de maneira absoluta que eu seria capaz de vencer essa jornada.

À minha família, meus pais Gorete e Joaquim que me incentivaram, cuidaram de mim nos momentos mais difíceis e foram rede de apoio na minha ausência e a minha irmã Raissa por ser sempre o meu porto seguro e acalento.

Aos meus amigos, da vida e do trabalho que estiveram ao meu lado atravessando todas as etapas com muito zelo e carinho, em especial Hodercine, Kênia e Stefânia que nunca pouparam esforços para me ouvir e acolher em tantos momentos que precisei de ajuda.

As minhas colegas de turma, Poliana, Lenimara e Fábria por compartilharem comigo tantos momentos de aprendizados, discussões, descobertas e por toda parceria e incentivo ao longo deste percurso.

À instituição Fucape e aos professores, essenciais no meu processo de aprendizagem e no meu desenvolvimento como profissional.

A professora Silveli, minha orientadora, por ter desempenhado tal função com muita competência e dedicação.

“Líder é aquele que vê mais que os
outros, além dos outros e antes dos
outros.”

(Leroy Eims)

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi verificar se a liderança dos diretores escolares influencia no engajamento no trabalho dos professores e no clima organizacional das escolas e se o respeito modera a relação entre o engajamento no trabalho dos professores e o clima organizacional das escolas de ensino básico. Para a construção do referencial foram abordados os temas liderança dos diretores escolares, engajamento no trabalho dos professores, clima organizacional nas escolas e respeito. No intuito de testar o modelo proposto, fez-se uma pesquisa de caráter quantitativo, descritivo com o uso de dados primários junto 215 professores das escolas públicas e privada do ensino básico. A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário *online*. Para analisar os dados coletados optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE), permitindo dessa forma aferir que as lideranças do tipo transformacional e transacional dos diretores escolares influenciam positivamente o engajamento no trabalho dos professores que por sua vez é capaz de influenciar de maneira positiva no clima organizacional das escolas. Desse modo, esse estudo contribui para a literatura com enfoque na gestão de pessoas no âmbito escolar e como contribuição prática possibilita aos gestores escolares uma reflexão sobre suas práticas e estilos de liderança.

Palavras-chave: Estilos de liderança; Engajamento; Clima Organizacional; Respeito; Professores.

ABSTRACT

The objective of this research was to verify whether the leadership of school principals influences teachers' work engagement and the organizational climate of schools and whether respect moderates the relationship between teachers' work engagement and the organizational climate of primary schools. For the construction of the reference, the topics leadership of school principals, engagement in the work of teachers, organizational climate in schools and respect were addressed. In order to test the proposed model, a quantitative and descriptive research was carried out using primary data with 215 teachers from public and private elementary schools. Data collection was performed through an online questionnaire. In order to analyze the collected data, Structural Equation Modeling (SEM) was chosen, thus allowing to verify that transformational and transactional leaderships of school directors positively influence teachers' work engagement, which in turn is capable of positively influencing the organizational climate of schools. Thus, this study contributes to the literature with a focus on people management in the school environment and, as a practical contribution, it enables school managers to reflect on their practices and leadership styles.

Key words: Leadership styles; Engagement; Organizational Climate; Respect; Teachers.

SUMÁRIO

Capítulo 1	08
1. INTRODUÇÃO	08
Capítulo 2	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 LIDERANÇA DOS DIRETORES ESCOLARES	10
2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS PROFESSORES	14
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS	17
2.4 RESPEITO.....	21
2.5 MODELO PROPOSTO	24
Capítulo 3	25
3. METODOLOGIA	25
Capítulo 4	30
4. RESULTADOS.....	30
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	30
4.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL	34
4.3 TESTE DE HIPÓTESES	38
Capítulo 5	39
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
Capítulo 6	42
6. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A – TABELA DE CONSTRUTOS.....	57
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	60
APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	65
APÊNDICE D – VALIDADE DISCRIMINANTE (CARGAS CRUZADAS).....	66
APÊNDICE E - VARIÁVEIS DE CONTROLE	67
APÊNDICE F – MULTICOLINEARIDADE DAS VARIÁVEIS (VIF)	68

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

No âmbito escolar, o professor enquanto diretor assume a função de líder, onde passa a ser responsável pela gestão dos profissionais que atuam na unidade de ensino, e para os seus liderados, deve ser a pessoa que vê o que necessita ser feito para alcançar o objetivo planejado (Rengel & Ensslin, 2020). Nesse sentido, os líderes efetivos devem possuir habilidades para coordenar esforços e promover mudanças através de conduta baseada por princípios éticos (Abelha et al., 2020) como o respeito.

As formas de liderar variam conforme preferências pessoais, habilidades, comportamentos, situações sociais e culturais (Rengel & Ensslin, 2020). As classificações de liderança amplamente discutidas são a transformacional, transacional e *laissez-faire*. Na liderança transformacional, os líderes identificam os pontos fortes dos seguidores e os estimulam (Bakker et al., 2022). Na liderança transacional os fatores que predominam são a recompensa ocasional e a gestão por exclusão ativa e passiva. Por fim, na liderança *laissez-faire* o líder se recusa tomar decisões, escusa responsabilidades e não usa autoridade (Silva et al., 2020).

Sobre liderança, atualmente a área de gestão de pessoas vem abordando as teorias tradicionais e as modernas (Andrade & Torres, 2022). Essas teorias baseiam-se nos diferentes estilos que envolvem criatividade, carisma, habilidades de solução de problemas e tomadas de decisão e o quanto seus efeitos influenciam em melhores desempenhos e comportamentos inovadores

(Figueiredo et al., 2022). Este comportamento, por sua vez, aumenta de forma positiva o engajamento no ambiente de trabalho - considerado um modo positivo, realizador e centrado, definido pela dedicação, absorção e vigor na função exercida (Gautam & Kothari, 2021; Giaque et al., 2022).

Contudo, a questão central sobre liderança considera o seu efeito sobre o desempenho das organizações (Smith & Gümüş, 2022), assim como suas capacidades de representar, avançar, criar e incorporar um grupo (Haslam et al., 2022). Os autores Silva et al. (2022) afirmam que o sucesso ou fracasso de toda e qualquer organização está diretamente relacionado à gestão desenvolvida, tendo em vista a necessidade de identificar suas relações com ambiente de trabalho saudável e o engajamento dos profissionais.

Considerando o ambiente escolar, têm-se a seguinte questão de pesquisa: como o respeito modera a influência da liderança dos diretores escolares na relação entre o engajamento no trabalho e o clima organizacional na perspectiva dos professores?

No intuito de responder à questão de pesquisa, esse estudo tem por objetivo verificar se a liderança dos diretores escolares influencia no engajamento no trabalho dos professores e no clima organizacional das escolas e se o respeito modera a relação entre o engajamento no trabalho dos professores e o clima organizacional das escolas de ensino básico.

Esse estudo justifica-se teoricamente destacando três pontos, primeiro na necessidade de compreender como se comportam os líderes nas escolas, pois segundo Rudolph et al., (2021) não se identificou, na literatura, estudos que associam evidências sobre os impactos do respeito na liderança em nível de

equipe e organizacional. Em um segundo momento, no destaque dos autores Smith e Gümüş (2022), que afirmam que conhecer esses estilos são úteis tanto na pesquisa quanto na prática e são consideradas importantes para obtenção de resultados. E em um terceiro momento, trazendo os autores Rudolph et al.,(2021) que abordaram a relação entre liderança e respeito, recomendando que pesquisas futuras viessem a estudar e compreender o respeito e sua relação com as lideranças.

Como justificativa prática, conhecer as relações entre liderança, clima organizacional, engajamento e respeito pode fornecer uma nova orientação aos gestores, o que pode ser mais benéfico para o clima organizacional (Ko & Kang, 2019), assim como criar melhores condições para o engajamento no trabalho e dessa forma aumentar eficiência (Ampofo, 2020) proporcionando melhorias na área de gestão de pessoas.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA DOS DIRETORES ESCOLARES

O desenvolvimento da liderança, dos líderes e as suas capacidades estão atraindo cada vez mais o interesse dos estudiosos (Day et al., 2021). No debate acadêmico e público na área da administração, a liderança é altamente valorizada e considerada foco contínuo nos mais diversos campos, por ser considerada processo chave através do qual as pessoas trabalham juntas e são mobilizadas para fazer história (Ullrich et al., 2012).

Corroboram os autores Rabiul e Yean (2021) que a liderança é o meio de facilitar e influenciar seguidores no intuito de alcançar os objetivos comuns ao coletivo, atuando como um fator de influência social que envolve um complexo de fenômenos (Banks et al., 2022). Dessa forma os líderes devem entender o que fazer e como fazer, pois a eficácia da liderança depende de fatores contextuais, como traços de personalidade, estilos de liderança e comportamento humano (Khumalo et al., 2022).

Os estilos de liderança são descritos através de uma conexão natural entre os traços de personalidade e o comportamento humano (Blake et al., 2022). O comportamento humano é um componente crítico do avanço teórico da área de liderança onde combina-se conceitos não comportamentais e comportamentais como fatores que distinguem os líderes e seus estilos (Banks et al., 2021).

Embora os estilos de liderança tenham objetivos comuns, eles podem diferir no processo pelo qual os líderes motivam os seguidores (Rabiul & Yean, 2021). Nota-se que os líderes transformacionais são aqueles que se envolvem com os seguidores no mais alto nível de motivação e moralidade através da identificação dos seus pontos fortes, além de fornecer estímulo intelectual (Luo et al., 2019).

Nesse sentido, o resultado do estilo de liderança transformacional acarreta diretamente no comportamento inovador e criativo dos liderados e é despertado por meio da partilha do conhecimento, afetando de maneira positiva a inovação organizacional (Sudibjo & Prameswari, 2021; Shafi et al., 2020).

Ao considerar a relação entre líder e seguidor, os autores Antonopoulou et al. (2021) afirmam que na área educacional a liderança transformacional possui uma correlação positiva e o líder obterá sucesso ao implementar esse estilo de liderança garantindo maior eficácia ao realizar as suas funções administrativas.

Já o estilo de liderança transacional é descrito como um intercâmbio “favor por favor” onde os líderes confiam em recompensas ou punições em troca de desempenhos desejáveis ou indesejáveis (Frangieh & Rusu, 2021). Os autores Abdelwahed et al. (2022) apresentam que os desempenhos desejáveis são o aprimoramento de promoções e salários e os desempenhos indesejáveis acarretam rebaixamentos, cortes salariais e rescisões de serviços.

De acordo com Nurlina (2022) a liderança transacional é orientada para melhorar o desempenho dos funcionários onde cada membro tem um compromisso total com o avanço, cumprindo as regras e realizando os objetivos

da organização. Ko e Kang (2019) confirmam em seus achados que a liderança transacional impacta positivamente no comportamento dos funcionários assim como no clima organizacional.

Ainda nessa direção, Jameel et al. (2021) mencionam que a liderança transacional dos diretores escolares tem impacto positivo e significativo nos comportamentos assumidos pelos professores através de escolhas pessoais que não recebem incentivos diretos e assim podem contribuir para o desenvolvimento do ambiente de trabalho.

Em um outro ponto, no ambiente de trabalho proporcionado pelo líder *Laissez Faire* as equipes precisam dedicar muitos recursos para compensar sua falta de comportamento necessário na realização das tarefas (Klasmeier et al., 2022). Desse modo, a liderança *Laissez Faire* é identificada como a falta de liderança nos processos de tomada de decisão e no desempenho das funções da organização (López-Cabarcos et al., 2021). Está associada ao esforço reduzido, baixo desempenho, reduzida satisfação no trabalho, aumento do estresse e conflitos interpessoais (Robert & Vandenberghe, 2021).

Em contrapartida, Ahmed Iqbal et al. (2021) afirmam que esse tipo de liderança cria boas oportunidades de aprendizado para os seguidores e é ainda mais eficaz quando os funcionários são altamente qualificados. Os autores também abordam que o estilo de liderança permite que o funcionário e a organização passem de um paradigma para outro, além de constatar a eficácia da liderança *Laissez Faire* na educação.

A liderança distribuída pelos diretores escolares é considerada relevante, pois pode ser estatisticamente prevista e determinar o comprometimento

organizacional dos professores (Yalçinkaya et al., 2021). No entanto, alguns estudos criticam os modelos de liderança dos diretores como vagos e sem fortes ligações para mudar as práticas dos professores e aumentar os resultados escolares (Hosseingholizadeh et al., 2021).

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS PROFESSORES

O engajamento no trabalho é um tópico popular e de bastante interesse em estudos (por exemplo, Farina, Rodrigues et al., 2018; Motyka, 2018; Knight et al., 2017; Chandani et al., 2016; Fernández-Salineró, et al., 2022) da área da psicologia organizacional, devido a sua relevância e resultados, dedicando-se também em investigar os seus antecedentes.

Assim, Farina et al. (2018) apresentam em seus achados que o Brasil aparece em segundo lugar em publicações de pesquisas sobre engajamento no trabalho. Nesse tema, Motyka (2018) investigou diversas regiões geográficas e vários tipos de organizações comprovando existir uma deficiência nos estudos sobre associações de fatores ao engajamento no trabalho.

Knight et al. (2017) afirmam que as intervenções (construção de recursos pessoais, construção de recursos de trabalho, treinamento de liderança e promoção da saúde) aumentam o engajamento no trabalho, em especial quando abordadas em grupos. Já Bantam (2022) destaca que não há diferença no engajamento ao comparar servidores públicos e privado e também descobriu que todas as profissões tendem a ter alto engajamento no trabalho.

Dessa forma, o engajamento do funcionário nas organizações é um processo de longo prazo vinculado a valores e cultura e não deve ser

considerado como uma estratégia simples do setor de recursos humanos (Mehta & Mehta, 2013). Nessa perspectiva, Chandani et al. (2016) relatam que os funcionários podem experimentar três níveis distintos de engajamento, engajado trabalhando com paixão pelos objetivos, não engajado apenas participando da organização ou desengajados quando estão infelizes no trabalho.

Nesse sentido, o engajamento do funcionário envolve a sua vontade de ajudar o empregador a ter sucesso através do entusiasmo, paixão e comprometimento com seu trabalho (Myrden & Kelloway, 2015). Mas também é considerado um caráter positivo, gratificante e marcado por dedicação, vigor e absorção (Schaufeli, 2013).

Assim, o vigor refere-se ao aumento de energia e da resiliência, motivando o orgulho e instigando a dedicação ao trabalho significativo, que resulta em absorção, envolvimento, foco e otimização do tempo (Amor et al., 2021). Nessa lógica, o vigor, dedicação e absorção apresentam uma relação significativa com a intenção de rotatividade (Azeez, 2021) e estão associadas com a capacidade de prosperar no trabalho, através do engajamento positivo (Kleine et al., 2019).

É sabido que os funcionários engajados possuem níveis elevados de desempenho (Li et al., 2021). Assim, o engajamento diz respeito ao envolvimento cognitivo, físico e emocional desses profissionais (Abun et al., 2021). Também é considerado um estado psicológico geral relacionado ao trabalho indo além de situações individuais ou instantâneas (Keyko et al., 2016).

Assim sendo, como resultado, as influências positivas do engajamento no trabalho levam os funcionários a trabalharem com maior disposição e se destacarem dos demais em termos de recursos pessoais, como a resiliência

favorecendo o controle sobre o ambiente de trabalho (Ozturk et al., 2021). Mazzetti e Schaufeli (2022) ainda destacam que o clima de equipe no ambiente profissional pode promover o crescimento e o desenvolvimento pessoal.

Contudo, as influências negativas do engajamento no trabalho são marcadas pelo estresse e problemas de saúde, assim como podem ser moduladas pelos comportamentos negativos dos seus líderes (Ozturk et al., 2021). Além disso, o engajamento negativo é capaz de evocar nos funcionários as emoções de indignação, ressentimento e incômodo, o que é prejudicial para o bom funcionamento da organização (Naumann et al., 2020).

Desse modo, Li et al. (2021) afirmam que alguns fatores são capazes de influenciar o engajamento, e destacam que os estilos considerados positivos de liderança estão associados positivamente ao engajamento, em contrapartida os líderes abusivos estão negativamente relacionados ao engajamento. Já autores como Yagil e Oren (2021) encontraram em seus estudos resultados que validam o fato de os líderes possuírem a capacidade de vencer a baixa proatividade e autonomia dos funcionários, aumentando assim o engajamento.

Por sua vez, o engajamento está também relacionado ao clima organizacional responsável por produzir emoções que podem aumentar ou diminuir o comprometimento dos funcionários com a organização (Abun et al., 2021). Assim Prieto-Díez et al. (2022) afirmam que a relação entre autonomia e engajamento no trabalho é moderada pelo clima organizacional e suas variações podem aumentar ou diminuir o engajamento.

Diante do exposto, no cenário escolar o engajamento é considerado um investimento energético do profissional construído a partir das dimensões

físicas-cognitivas, emocionais e sociais (Zou et al., 2021). Sendo assim, o desenvolvimento profissional dos docentes é marcado pela dimensão social, resultando no engajamento colaborativo através da cooperação e da construção de soluções (Aslan et al., 2022).

Nesta visão, as reformas educacionais reconhecem cada vez mais que para aumentar o engajamento dos professores no trabalho, os recursos organizacionais devem ser utilizados através de uma comunidade profissional com confiança, compartilhamento e colegialidade (Cai et al., 2022). Importante então destacar que o sucesso do engajamento colaborativo neste ambiente escolar depende de quão boa é a interação entre os professores (Aslan et al., 2022).

Diante desse contexto, foram desenvolvidas as três primeiras hipóteses dessa pesquisa:

H1: A liderança transformacional influencia positivamente o engajamento.

H2: A liderança transacional influencia positivamente o engajamento.

H3: A liderança *Laissez Faire* influencia positivamente o engajamento.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS

A literatura comportamental e a psicologia organizacional apontam que a formação do contexto do clima organizacional, depende da dinâmica e das decisões do comportamento humano (Banwo et al., 2022). Argadinata (2022) afirma que o comportamento influencia na melhora da satisfação, motivação e comprometimento, além de apresentar que o clima organizacional é uma variável chave para o sucesso da organização.

Diante do exposto, no cenário de pesquisa os autores Kirilo et al. (2018) analisam em seus achados que o clima organizacional, mesmo sendo baseado em opiniões, faz-se necessário contar com técnicas estatísticas de alta confiabilidade no intuito de manter a cultura organizacional saudável. Em um outro ponto, os pesquisadores Loh et al. (2019) perceberam que a maioria dos estudos incluiu uma avaliação do tema em nível individual e focam apenas em uma parte específica do clima organizacional.

Nessa perspectiva, quanto às escalas utilizadas Hsiung et al. (2021) afirmam que existem muitas medidas para o clima organizacional consideradas não uniformes com dimensões variadas, faz-se necessário o uso de estruturas padronizadas para cultura e clima organizacional. Além do fato de que poucas medidas demonstrarem confiabilidade ou validade estão entre as limitações destacadas na literatura (Allen et al., 2017).

Em vista disso, nota-se que quando percebido pelos funcionários o clima organizacional os encoraja a aumentar o conhecimento, mostrando um maior aprendizado sobre a organização (Kim & Park, 2020). Logo, o bom desempenho das equipes de trabalho tem relação direta com a satisfação e com um bom clima de trabalho percebido pelos funcionários (Gaviria-Rivera & Lopez-Zapata, 2019).

Desse modo, o clima organizacional é a atmosfera do ambiente de trabalho e pode ser descrito como um reflexo dos valores de uma organização (Na'imah & Nur, 2021). A sua natureza dinâmica contempla múltiplas variáveis com efeitos significativos nas atitudes dos funcionários (Dong et al., 2021).

Portanto, as características do clima organizacional encontram-se unificadas por fatores, de grupos e individuais, que estabelecem sentimentos de

afinidades positivos ou negativos que podem representar o indivíduo na organização (Vásquez et al., 2021). Segundo Zhang e Liu (2010) as variáveis do clima organizacional estão relacionadas em quatro dimensões: recursos materiais organizacionais, características dos membros de uma organização, interação entre os papéis e a cultura da organização.

Nesse sentido, os autores Martínez-Arroyo e Valenzo-Jiménez (2020) relatam que o clima organizacional está positivamente correlacionado com todas as variáveis independentes (motivação, liderança, comunicação e estrutura organizacional) e existe uma boa participação dos trabalhadores na elaboração dos objetivos da instituição.

Dessa forma, algumas condições são capazes de intervir no clima organizacional, como reiteram os autores Obeng et al. (2021), ao indicarem que a paixão harmoniosa pelo trabalho influencia positivamente o clima organizacional. Similarmente, os pesquisadores Osmani et al. (2022) afirmam que a variável essencial para o engajamento dos funcionários é o clima da organização e cabe aos líderes incorporar o envolvimento dos funcionários nas políticas organizacionais.

Desse modo, nota-se que os líderes têm uma influência importante na formação do clima, porque são os provedores que moldam o ambiente de trabalho (Vermeulen et al., 2022), por sua vez, os autores Kawiana et al. (2021) corroboram que a liderança tem um impacto positivo e significativo no comprometimento organizacional além de interferir no capital psicológico.

Logo, o capital psicológico por sua vez tem a capacidade de aumentar os efeitos positivos nas dimensões do clima escolar (Huang & Wang, 2021). De tal

forma o respeito é considerado um produto construído através do emaranhado da cultura e do clima organizacional, influenciando de forma positiva as instituições (Walter et al., 2021).

Nesse sentido, no ambiente escolar o clima organizacional é um conjunto de percepções dos líderes, professores, funcionários e alunos em uma relação sobre comportamento, atitude e sentimentos (Prasetyo, 2021). Considerado fundamental, porque pode gerar condições de trabalho confortáveis para os professores (Na'imah & Nur, 2021). Tendo em vista que o desempenho do professor pode ser explicado pela satisfação no trabalho, estilo de liderança do gestor escolar, ambiente de trabalho e clima organizacional (Subarto et al., 2021).

Nessa perspectiva, pode-se destacar pontos positivos e negativos do clima organizacional nas escolas. De forma positiva o clima organizacional apresenta influências positivas e significativas que impactam no desempenho dos funcionários (Wardono et al., 2022; Pradoto et al., 2022). Além de atuar como um estímulo externo na segurança psicológica, motivação e no comportamento inovador no trabalho (Xu et al., 2022).

Em contrapartida, de forma negativa, o clima escolar ruim fará com que o desempenho do professor seja baixo, piorando a relação entre professores e funcionários e afetando o desempenho dos alunos (Agustina et al., 2021). Sob o mesmo ponto de vista os autores Forsberg et al. (2021) afirmam que para os alunos o clima escolar negativo está associado à falta de uma abordagem escolar completa, atenção dos professores que diminui nos estudantes a sensação de segurança.

Diante do exposto, os autores Tang e Lee (2021) afirmam que estão em expansão as pesquisas sobre o clima organizacional nas escolas no intuito de detectar seus aspectos para melhorar a saúde organizacional e a responsabilidade escolar. Essa possível melhoria em relação ao ambiente busca que funcionários demonstrem maior cuidado com a organização e apresentem níveis mais altos de engajamento (Saks, 2022). Diante do exposto considera-se a quarta hipótese da pesquisa:

H4: O engajamento influencia positivamente o clima organizacional.

2.4 RESPEITO

O respeito é um fenômeno contemplado na grande área do conhecimento da pesquisa organizacional onde os tópicos liderança e justiça utilizam amplamente de suas teorias e definições (Friedman et al., 2018). De acordo com Kwaymullina (2016) o tema desperta interesse nas pesquisas, pois juntamente com o orgulho formam a identificação organizacional relevante para entender a cooperação e a satisfação dos trabalhadores.

A partir dessa perspectiva o respeito reforça os vínculos coletivos baseados na identidade, considerados mais profundos e menos substituíveis, além de aumentar a percepção individual (Blader & Yu, 2017). Diante disso, os indivíduos são incentivados a tratar uns aos outros como pessoas de boa vontade e competência, mesmo que não acreditem nisso em particular (Dunning et al., 2016).

Nesse sentido, as descobertas de Clarke e Mahadi (2017) sugerem que o reconhecimento mútuo do respeito tem benefícios tanto no nível individual como

no âmbito da organização, aumentando assim o respeito mútuo no local de trabalho, além de ser positivamente associado à satisfação e o comprometimento afetivo dos funcionários. Basit (2019) confirma em seus achados que o respeito teve efeitos positivos significativos no comprometimento afetivo e no desempenho de tarefas. Já Friedman et al. (2018) reforçam em sua pesquisa que os supervisores e líderes no intuito de melhorar o desempenho dos funcionários devem manter as relações e cultivar um clima coletivo onde as pessoas tratem umas às outras com respeito.

Logo, o respeito é considerado uma ferramenta eficaz para construir um bom relacionamento com seus funcionários, através de pequenas ações, demonstrando compreensão de seu valor (Bardol & Ostvik, 2021). Desse modo, ao agir com respeito aos sentimentos dos liderados, levando em consideração seus desejos e direitos individuais, os líderes afetam de maneira direta o comportamento dos colaboradores (Rudolph et al., 2021).

Clarke (2011) afirma que o respeito na liderança é abordado em três tipos distintos: respeito de avaliação, respeito à identificação e respeito ao reconhecimento. Conforme o autor o primeiro é baseado em alguma qualidade percebida no indivíduo, o segundo são os valores entre líder e seguidor e o terceiro são as ações imparciais, dignas, éticas e confiáveis.

Desse modo os líderes respeitosos exercem sua influência positiva no compartilhamento de conhecimento dos seguidores através da empatia (Gerpott et al., 2020), além dos benefícios positivos que trazem ao bem-estar dos funcionários (LaGree et al., 2021). Essas ações impactam de maneira positiva

no desejo dos trabalhadores mais velhos em delongarem suas aposentadorias (Wöhrmann et al., 2017).

Além disso, o respeito junto ao cuidado pode influenciar positivamente impulsionando a criatividade trazendo dessa maneira significado ao trabalho dos funcionários (Stephens & Carmeli, 2017). Os autores Carmeli et al. (2015) reafirmam que essas descobertas ressaltam a importância do respeito como facilitador na promoção de comportamentos criativos tanto no nível individual quanto no da equipe.

Diante do exposto, os autores Melhem et al. (2019) afirmam que o respeito tem a capacidade de interferir na organização, pois juntamente a confiança sentida pelos funcionários afeta positivamente o engajamento no trabalho. Assim como interfere no clima organizacional tendo em vista que um ambiente respeitoso no local de trabalho faz com que os funcionários se tornem mais comprometidos com as metas (Abid et al., 2018).

Sendo assim, no ambiente escolar, o respeito impacta os docentes ao valorizá-los as relações mais respeitosas se tornam a base para um desenvolvimento profissional significativo (Hargreaves & Elhawary, 2019). Já quanto aos discentes ao ensinar os comportamentos como confiabilidade, respeito, responsabilidade, justiça, cuidado e cidadania promove-se o desempenho e a disciplina dos estudantes (Wilson, 2011).

Em face do exposto, para que haja melhora dos relacionamentos respeitosos nas escolas, são necessárias capacitações ao longo de no mínimo cinco anos, no intuito de existir uma abordagem escolar integrada (Kearney et al., 2016). Por esse ângulo os autores Keddie e Ollis (2021) verificaram que é

importante garantir a implementação de reformas sobre relações respeitadas na educação. Nesta linha de pensamento foi construída a quinta hipótese dessa pesquisa:

H5: O respeito modera a relação entre o engajamento no trabalho dos professores e o clima organizacional.

2.5 MODELO PROPOSTO

Considerando as hipóteses construídas a Figura 1 ilustra o modelo proposto para testar as relações entre os construtos: liderança dos diretores escolares, engajamento dos professores, clima organizacional das escolas e o respeito.

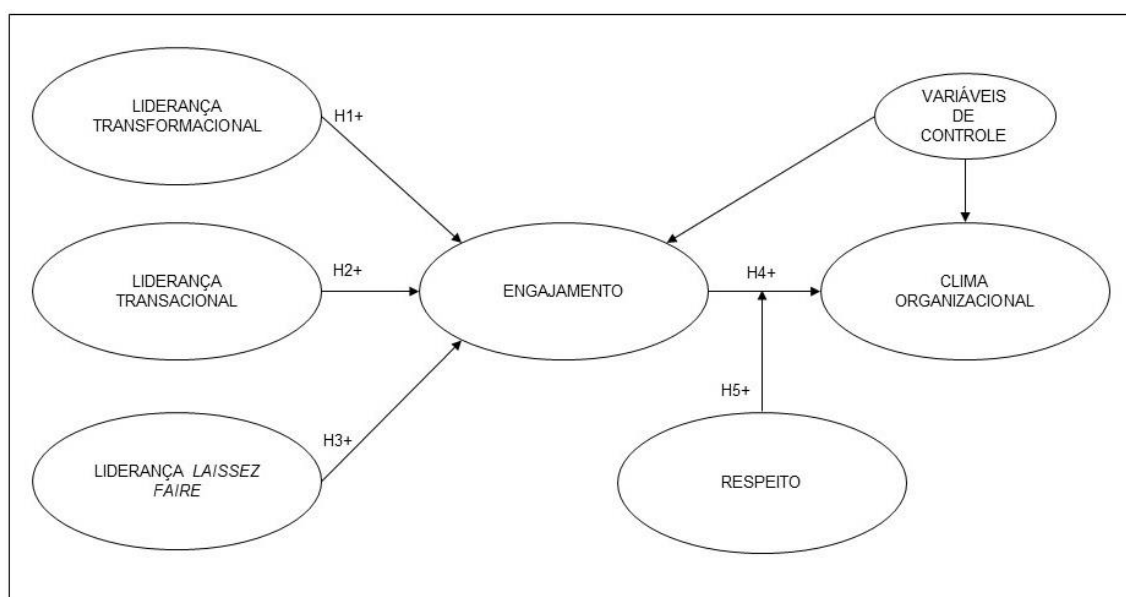


Figura 1: Modelo Teórico Proposto.

Fonte: Elaborado pela autora.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste estudo, que foi verificar se a liderança dos diretores escolares influencia no engajamento no trabalho dos professores e no clima organizacional das escolas e se o respeito modera a relação entre o engajamento no trabalho dos professores e o clima organizacional das escolas de ensino básico, optou-se por uma pesquisa quantitativa, descritiva, com uso de dados primários e corte transversal.

O campo de estudo selecionado foi o universo das escolas públicas e privadas do ensino básico no Brasil. No país, as escolas públicas são mantidas pelo Estado e ofertam obrigatoriamente o ensino, pois o estudante enquanto cidadão tem esse direito. Por sua vez, as escolas particulares, obedecem à legislação educacional para funcionamento (Cury, 2006).

A população-alvo foi de professores atuantes nas referidas escolas independente da função ocupada na instituição. A técnica de amostragem foi a não-probabilística por acessibilidade, por seguir como critério de escolha, os professores mais acessíveis para participar desta pesquisa, tendo em vista que estão prontamente e facilmente disponíveis (Taherdoost, 2016).

Para a coleta dos dados junto a público alvo foi construído um questionário eletrônico via *Google Forms*, elaborado com afirmações que evidenciam os construtos estudados, advindos de escalas previamente estabelecidas e também contém questões relacionadas ao perfil demográfico dos respondentes. O questionário possuiu um total de 32 questões utilizando a escala Likert, com

valores de 1 a 5, de acordo com o grau de concordância ou discordância: 1-Discordo totalmente / 2-Discordo / 3-Não concordo nem discordo / 4-Concordo / 5-Concordo totalmente.

Antes de iniciar o questionário a pergunta controle realizada para verificar se os respondentes eram público alvo do estudo foi “Você é professor?”. Em seguida seguiu-se com o questionário dividido entre liderança, clima organizacional, engajamento e respeito.

A liderança dos diretores escolares foi o primeiro tema a ser abordado no questionário, contendo nove afirmações de 1 a 9, referentes a liderança transformacional e transacional dos diretores escolares (Ko & Kang, 2019), tendo como exemplos afirmações como: “quando estou tendo um bom desempenho, o diretor escolar me dá um feedback positivo; quando eu tiver um desempenho excelente, o diretor escolar dará uma recompensa”. Em seguida, teve-se as afirmações referentes a Liderança *Laissez Faire* dos diretores escolares com três afirmações de 10 a 12 (Lundmark et al., 2022), onde apresentou-se afirmações como: “fico feliz em deixar que os outros continuem trabalhando sempre na mesma forma; o que os outros fazem está OK para mim”. O engajamento dos professores (Angst et al., 2009), contendo nove afirmações de 13 a 21, que teve como exemplos: “em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia; no trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)”. Na sequência, o clima organizacional das escolas (Zhang et al., 2021) foi mensurada contendo oito afirmações, de 22 a 29, apresentando por exemplo: “esta escola oportuniza ao pessoal que participe ativamente das decisões tomadas dentro da escola; esta escola oportuniza os pais e responsáveis para que participem de forma ativa das

decisões tomadas dentro da escola”. Para o respeito (Carmeli et al., 2015), com três afirmações de 30 a 32, onde “meu gerente fala comigo de maneira respeitosa e não exigente; meu gerente faz solicitações, não exige de mim”. E por fim foram apresentadas sete questões referentes a sexo, idade, escolaridade, tipo de vínculo, cargo que ocupa, tempo de serviço e tipo de escola que atua. Antes da aplicação dos questionários foi realizado um pré-teste para verificar qualquer falha ou falta de entendimento por parte dos respondentes. A pesquisa ocorreu entre os meses de maio a julho de 2023. O quadro de construtos se encontra no Apêndice A e o questionário na íntegra no Apêndice B.

O questionário após a aplicação obteve 215 respondentes no total, desse quantitativo 18 foram excluídos, pois não eram considerados público-alvo da pesquisa (professores), em seguida eliminadas as respostas iguais em todas as questões. Sendo assim, a amostra final do estudo contou com 196 respondentes. O tamanho da amostra foi definido através dos parâmetros apresentados por Ringle et al. (2014), com o uso do software G*power, onde avalia-se a variável latente e calcula-se o valor de amostra mínima, como sugestão os autores orientam o uso do dobro do valor encontrado. Conforme a Tabela 1, nota-se que a amostra estimada foi alcançada.

A amostra foi de 215 respondentes sendo formada por 18,6% de homens e 81,4% de mulheres, sendo que o fator idade apresentou a faixa etária de maior índice compreendida entre 25 e 35 anos (40,2%). Quanto ao grau de escolaridade, 57,4% possuem título de especialização, 22,1% ensino superior,

15,2% de mestrado, 1,5% doutorado, 3,4% outros e os demais (0,5%) apresentam nível médio.

Afirmaram quanto aos cargos ocupados que 79,4% são professores, 6,4% são pedagogos, 3,9% coordenadores, 2,5% coordenadores pedagógicos e 7,8% ocupam outras funções. Ao observar o vínculo de trabalho 47,1% são efetivos, 45,1% estão em designação temporária e 7,8% possuem outros. Quanto ao tempo de atuação, a maior parte (37,3%) está atuando entre 10 a 20 anos, 35,3% de 3 a 10 anos, 14,7% mais de 20 anos, 7,8% de 1 a 3 anos e 4,9% menos de 1 ano. Quanto à localização das escolas, a maioria está na região sudeste (68,1%), região nordeste (27,9%), região sul (2%), região norte (1,5%) e região centro-oeste (0,5%). Quanto ao tipo de escola, 84,3% dos professores atuam em escolas públicas e 13,2% em escolas privadas. E por fim quanto ao segmento de atuação 38,2% estão com ensino fundamental- anos finais, 24% ensino fundamental - anos iniciais, 17,2% educação infantil, 15,2% ensino médio e 5,4% outro. Logo, a sua caracterização encontra-se no Apêndice C.

TABELA 1 – TESTE G*POWER

Parâmetros de Entrada		Parâmetros de Saída	
Tamanho do Efeito f^2	0.15	Parâmetro de não centralidade λ	11.5500000
α erro prob	0.05	Crítico F	2.7300187
Power ($1-\beta$ err prob)	0.80	Numerador df	3
Número de preditores	3	Denominador df	73
		Tamanho total da amostra	77
		Poder real	0.8017655

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o objetivo deste estudo, a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi considerada a mais adequada, por ser amplamente aplicada nas áreas de gestão de recursos humanos e organizacional (Hair et al., 2019). Quanto à validação do modelo de mensuração,

na análise dos dados foi realizada a constatação de todos os indicadores associados às medidas, através da Confiabilidade Composta (CC), Variância Média Extraída (AVE), Alfa de Cronbach (AC) e correlação de Spearman (ρ_A), a fim aferir a validade convergente. Nesse sentido, Fornell e Larcker (1981), orientam o uso da validade discriminante investigada pelo critério que determina que a raiz quadrada da variância média externa deve ser maior que a correlação desse construto com os demais, através do critério de cargas cruzadas e pelo critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) sendo aceitável o valor de 0,90, levando em consideração se o limite superior do intervalo de confiança de 95% é menor que o valor de 0,85 (Hair et al., 2019). Para a finalização dessa análise realizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (*SEM – Structural Equation Modeling*) com estimação efetuada através do método dos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS – Partial Least Squares*), a análise do modelo estrutural verificando o poder explicativo do modelo (R^2), validade preditiva (Q^2), os efeitos (f^2 , q^2) e a colinearidade por meio da *Variance Inflation Factor* (VIF) e o teste de hipóteses.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Após a coleta de dados o processo de validação do modelo de mensuração ocorreu utilizando a técnica de Análise de Componentes Confirmatórios (ACC) com o uso do *software SmartPLS 4.0*, essa etapa tem o intuito de verificar a validade convergente e consistência interna, assim como a validade discriminante (Hair et al., 2019).

A análise tem início com a avaliação das cargas fatoriais dos indicadores e segundo os autores Hair et al. (2019) a confiabilidade aceitável a cada item ocorre quando a carga fatorial possui valor acima de 0,708, pois dessa forma o construto tem 50% da variância do indicador. Dessa forma os indicadores LT4 (0,424), LT2 (0,475), LLF2 (0,489), ENG9 (0,510) e LT5 (0,637) foram excluídos. A Tabela 2 apresenta esses resultados da matriz de cargas fatoriais.

TABELA 2 – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

CONSTRUTOS	CÓDIGO	INDICADORES	CARGA FATORIAL
LIDERANÇA TRANSACIONAL DOS DIRETORES ESCOLARES (LT)		Quando estou tendo um bom desempenho, o diretor escolar me dá um feedback positivo.	0,918
	LT2	Quando eu tiver um desempenho excelente, o diretor escolar dará uma recompensa.	Excluído
	LT3	Quando eu tiver um desempenho além do meu objetivo, o diretor escolar fará um elogio.	0,912
	LT4	Quando meu trabalho não estiver de acordo com o padrão, o diretor escolar fará uma correção ou punição de acordo com as circunstâncias.	Excluído
	LT5	Quando meu desempenho no trabalho é ruim, o diretor escolar aponta claramente o problema.	Excluído

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL DOS DIRETORES ESCOLARES (LTF)	LTF1	Meu diretor escolar me faz sentir que é um prazer conviver com ele e trabalhar com ele me deixa orgulhoso.	0,825
	LTF2	Meu diretor escolar me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras o que eu poderia fazer e o que deveria fazer.	0,874
	LTF3	Meu diretor escolar me incentiva a refletir sobre questões passadas de novas maneiras.	0,895
	LTF4	Meu diretor escolar me dá feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no meu planejamento de carreira.	0,813
LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE DOS DIRETORES ESCOLARES (LLF)	LLF1	Meu diretor escolar fica feliz em deixar que os outros continuem trabalhando sempre na mesma forma.	0,895
	LLF2	O que os outros fazem está OK para o meu diretor escolar.	Excluído
	LLF3	O meu diretor escolar não pede mais dos outros além do absolutamente essencial.	0,810
ENGAJAMENTO DOS PROFESSORES (ENG)	ENG1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	0,812
	ENG2	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	0,868
	ENG3	Estou entusiasmado com meu trabalho.	0,879
	ENG4	Meu trabalho me inspira.	0,840
	ENG5	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0,821
	ENG6	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0,847
	ENG7	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	0,777
	ENG8	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0,769
	ENG9	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	Excluído
CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ESCOLAS (CO)	CO1	Esta escola dá oportunidades para que seu pessoal participe ativamente das decisões tomadas dentro da escola.	0,800
	CO2	Esta escola dá oportunidades para que os pais e responsáveis participem ativamente das decisões tomadas dentro da escola.	0,825
	CO3	Esta escola dá oportunidades para que os alunos participem ativamente das decisões tomadas dentro da escola.	0,818
	CO4	Esta escola tem uma cultura de compartilhar a responsabilidade em questões escolares.	0,782
	CO5	Existe uma cultura escolar de colaboração que se caracteriza por apoio mútuo.	0,845
	CO6	Os funcionários compartilham um conjunto comum de crenças sobre ensino e aprendizagem.	0,805
	CO7	Os funcionários aplicam regras de comportamento dos alunos de maneira consistente para toda escola.	0,731

	CO8	Esta escola incentiva os funcionários a conduzirem novas iniciativas.	0,812
RESPEITO (RES)	RES1	Meu diretor escolar fala comigo de maneira respeitosa e não exigente.	0,872
	RES2	Meu diretor escolar faz solicitações, não exige de mim.	0,860
	RES3	Meu diretor escolar presta a máxima atenção a mim e às minhas necessidades.	0,834

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida foi analisada a Variância Média Extraída (AVE), que de acordo com os autores Hair et al. (2019), uma AVE aceitável é igual ou maior que 0,50, indicando assim que o construto explica pelo menos 50% da variância de seus itens. Os resultados trouxeram valores entre 0,645 e 0,838 convergindo assim a um resultado satisfatório.

Posteriormente realizou-se a análise da Confiabilidade Composta, considera-se valores aceitáveis para esse item no intervalo 0,70 a 0,90 com tolerância máxima de 0,95, sendo o limite superior para confiabilidade da consistência interna de um construto (Hair et al.,2019). Os resultados encontrados encontram-se no intervalo entre 0,842 e 0,945 atendendo os limites estimados. Em contrapartida o alfa de Cronbach é o limite inferior para confiabilidade da consistência interna de um construto, considerado correto o valor mínimo de 0,70 ou 0,60 em pesquisas exploratórias, de acordo com os autores Hair et al. (2019), nota-se que os valores se encontram no intervalo indicado entre 0,633 e 0,934.

Em relação a Correlação de Spearman (ρ_A), que indica a intensidade das relações entre as variáveis, segundo os autores citados devem ser próximos a 1 e entre os valores do alfa de Cronbach (AC) e da Confiabilidade Composta (CC) (Hair et al.,2019), desse modo evidenciando a consistência dessas relações, os valores encontrados condizem com o da literatura. Desse modo

confirma-se a validade convergente e a consistência interna desse modelo. A tabela 3 a seguir apresenta os indicadores de validade convergente e consistência interna resultantes dessas análises.

TABELA 3 – INDICADORES DE VALIDADE CONVERGENTE E CONSISTÊNCIA INTERNA

Construtos	Variância Média Extraída (AVE)	Alfa de Cronbach (AC)	Correlação de Spearman (Rho_a)	Confiabilidade Composta (CC)
Clima Organizacional	0,645	0,921	0,925	0,935
Engajamento	0,685	0,934	0,935	0,945
Liderança <i>Laissez Faire</i>	0,728	0,633	0,664	0,842
Liderança Transacional	0,838	0,807	0,807	0,912
Liderança Transformacional	0,726	0,874	0,874	0,914
Respeito	0,732	0,818	0,823	0,891

Fonte: Dados da pesquisa.

Após finalizados os critérios de análise de validade convergente e consistência interna inicia-se a análise da validade discriminante que segundo Ringle et al. (2014) é o indicador que confirma se os construtos ou variáveis latentes são independentes um dos outros. O primeiro passo foi a aplicação do critério das cargas cruzadas, o resultado não apresentou presença de cargas cruzadas. Tendo em vista que a maior carga fatorial do indicador estava no próprio construto, conforme indicado pelos autores Hair et al. (2019) e apresentado no Apêndice D.

O segundo passo consistiu na utilização do critério de Fornell e Larcker (1981), onde a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é maior que a correlação dos construtos com os demais construtos (Ringle et al., 2014). Confirma-se na Tabela 4 que os valores apresentados na diagonal são os maiores, indicando validade discriminante.

TABELA 4 – VALIDADE DISCRIMINANTE – (Fornell & Larcker, 1981)

	CO	ENG	LLF	LT	LTF	RES
Clima organizacional	0,803					
Engajamento	0,581	0,828				
Liderança <i>Laissez Faire</i>	0,167	0,085	0,853			
Liderança Transacional	0,493	0,463	-0,002	0,915		
Liderança Transformacional	0,588	0,455	0,200	0,600	0,852	
Respeito	0,638	0,417	0,163	0,525	0,563	0,855

Legenda: CO – Clima Organizacional; ENG – Engajamento; LLF – Liderança *Laissez Faire*; LT – Liderança Transacional; LTF – Liderança Transformacional; RES – Respeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

O terceiro passo foi a utilização do critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), em que é definido segundo Hair et al. (2019) como o valor médio das correlações de itens, para verificar se são diferentes entre si, onde são indicados os resultados inferiores a 0,85 e aceitáveis valores abaixo de 0,90 indicando dessa forma que o construto possui validade discriminante. Diante desse critério, nota-se na tabela 5 que os valores encontrados foram inferiores a 0,85.

TABELA 5 - VALIDADE DISCRIMINANTE – HTMT

	CO	ENG	LLF	LT	LTF	RES
Clima organizacional						
Engajamento	0,623					
Liderança <i>Laissez Faire</i>	0,225	0,119				
Liderança Transacional	0,563	0,533	0,040			
Liderança Transformacional	0,650	0,502	0,265	0,709		
Respeito	0,718	0,475	0,215	0,643	0,652	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Após a validação dos construtos, de acordo com as validades convergente e discriminante apresentadas, segue-se para análise do modelo estrutural e teste de hipóteses. Para tal, utilizou-se o método de estimação por

mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* - PLS), por meio da modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), através do software SmartPLS, versão 4.0.

Desse modo, o primeiro passo foi apurar as relações de significância das variáveis de controle da pesquisa (Sexo, Idade, Grau de escolaridade, Cargo de Atuação, Vínculo Empregatício, Tempo de serviço, Região de Atuação, Tipo de escola e Segmento de atuação do ensino) sobre os construtos endógenos engajamento e clima organizacional. O resultado apresentado no Apêndice E apontou que nenhuma das variáveis possuem relação de significância estabelecida.

O segundo passo foi testar as hipóteses sem as variáveis de controle, tendo em vista que não houveram variáveis com relação de significância. Os resultados mostraram as hipóteses H1+(p-valor: 0,008), H2+ (p-valor: 0,002) e H4+ (p-valor: 0,000) foram suportadas e as hipóteses H3+(p-valor: 0,635) e H5+ (p-valor: 0,091) não foram suportadas. Ao considerar os efeitos indiretos, nota-se que a Liderança *Laissez Faire* quando influenciada pelo engajamento, não proporciona impacto relevante no clima organizacional (LLF -> ENG -> CO; p-valor > 0,05). Em contrapartida as lideranças transacional e transformacional quando influenciadas pelo engajamento proporcionam impactos relevantes no clima organizacional com p-valor < 0,05. A tabela 6 apresenta os efeitos diretos e indiretos sem controles.

TABELA 6 - EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS SEM CONTROLES

Hipóteses	Efeitos Diretos	Coeficiente	p-valor
H1+	Liderança transformacional -> Engajamento	0,273	0,008
H2+	Liderança Transacional -> Engajamento	0,299	0,002
H3+	Liderança <i>Laissez Faire</i> -> Engajamento	0,031	0,635
H4+	Engajamento -> Clima Organizacional	0,389	0,000
H5	Respeito x Engajamento -> Clima Organizacional	0,077	0,091
Hipóteses	Efeitos Indiretos	Coeficiente	p-valor
	LLF -> ENG -> CO	0,012	0,633
	LT -> ENG -> CO	0,116	0,003
	LTF -> ENG -> CO	0,106	0,022

Legenda: CO – Clima Organizacional; ENG – Engajamento; LLF – Liderança *Laissez Faire*; LT – Liderança Transacional; LTF – Liderança Transformacional; RES – Respeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na verificação do ajuste do modelo, é sugerido por Hair et al. (2019), a análise do Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2) responsável por medir a variabilidade dos dados a partir do modelo, pode se apresentar 0,25 (pequeno), 0,50 (moderado) ou 0,75 (substancial) considerando seus devidos intervalos. Desta forma, os valores apresentados foram para Clima organizacional (0,537) e Engajamento (0,266), sendo considerados, respectivamente, moderado e pequeno. Ao observar a medida da relevância preditiva (Q^2), responsável por avaliar a acurácia do modelo ajustado, recomenda-se por Hair et al. (2019) que os valores encontrados sejam diferentes de zero. Os resultados indicaram que há relevância preditiva sendo de 0,458 para o Clima Organizacional e de 0,229 para o Engajamento.

Nessa etapa também foram verificados o tamanho do efeito através dos indicadores f^2 e q^2 . Tanto o f^2 quanto o q^2 , podem variar entre os valores de 0,02; 0,15 e 0,35 considerados efeitos pequenos, médios e grandes respectivamente. O f^2 (tamanho do efeito) conhecido como Indicador de Cohen, avalia quanto um

determinado construto é considerado “útil” para o ajuste do modelo (Ringle et al., 2014). Os resultados de efeitos encontrados foram para H1 (f^2 de 0,061=pequeno), H2 (f^2 de 0,076=pequeno) e H4 (f^2 de 0,269=médio). O indicador q^2 (potência do efeito preditivo) indica que um construto exógeno tem uma relevância sobre um construto endógeno (Hair et.al, 2019). Os valores encontrados para os indicadores foram H1 e H2 pequenos com 0,040 e 0,052 respectivamente e H4 grande com 0,845.

Para finalizar, averiguou-se o Fator de Inflação da Variância (VIF) dos indicadores, onde o ideal é ser menor que 5 para indicadores e abaixo de 3 para construtos, segundo os autores Hair et.al (2019). Os resultados apresentados atendem os valores estabelecidos para indicadores e construtos disponíveis no Apêndice F, assim como a Figura 2 apresenta os resultados obtidos.

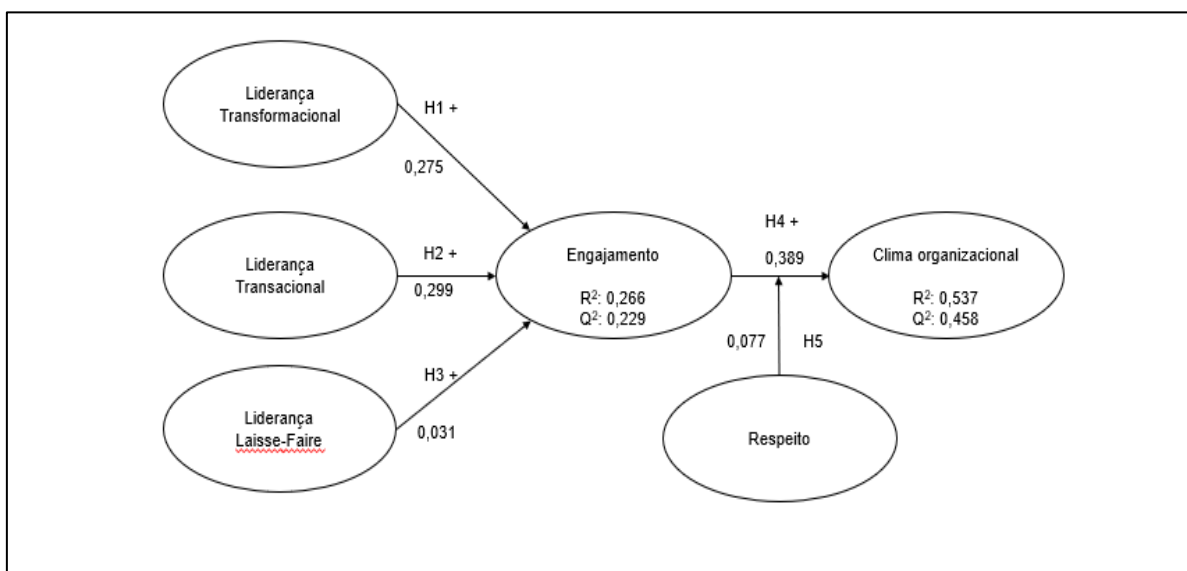


Figura 2: Modelo Estrutural.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 TESTE DE HIPÓTESES

Após finalização de todas as análises e construção do modelo final foi possível notar quais hipóteses foram suportadas e não suportadas. A hipótese H1+: A liderança transformacional influencia positivamente o engajamento foi suportada, com os seguintes indicadores ($\Gamma = 0,273$; $f^2 = 0,061$; $q^2 = 0,040$; p-valor=0,008) onde os valores de q^2 e o f^2 foram considerados pequenos. A hipótese H2+: A liderança transacional influencia positivamente o engajamento foi suportada apresentando os indicadores ($\Gamma=0,299$; $f^2 = 0,076$; $q^2 = 0,052$; p-valor=0,002), onde os valores de q^2 e o f^2 foram considerados pequenos. A hipótese H3+: A liderança *Laissez Faire* influencia positivamente o engajamento não foi suportada por não apresentar significância, com os indicadores ($\Gamma=0,031$; $q^2 = - 0,010$; p-valor=0,635). A hipótese H4+: O engajamento influencia positivamente o clima organizacional foi suportada, com os indicadores ($\Gamma=0,389$; $q^2 = 0,845$; $f^2=0,269$, p-valor=0,000) onde q^2 foi considerado grande e f^2 médio. E a hipótese H5: O respeito modera a relação entre o engajamento no trabalho dos professores e o clima organizacional não foi suportada e apresentou os seguintes resultados ($\Gamma=0,077$ e p-valor=0,091). A Tabela 7 a seguir apresenta as informações referentes as hipóteses.

TABELA 7 - RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES

Hipóteses		Relação
H1+	Liderança transformacional -> Engajamento	SUPORTADA
H2+	Liderança Transacional -> Engajamento	SUPORTADA
H3+	Liderança <i>Laissez Faire</i> -> Engajamento	NÃO SUPORTADA
H4+	Engajamento -> Clima Organizacional	SUPORTADA
H5	Respeito x Engajamento -> Clima Organizacional	NÃO SUPORTADA

Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme os resultados obtidos por meio do modelo proposto, identificou-se que as hipóteses 1, 2 e 4 foram consideradas suportadas em contrapartida as hipóteses 3 e 5 não suportadas.

Apresenta-se na hipótese H1, que a liderança transformacional dos diretores escolares contribui para o engajamento dos professores. Esse resultado significativo corrobora com os dos autores Antonopoulou et al. (2021) ao afirmarem que na área educacional a liderança transformacional quando implementada torna o líder mais eficaz. É possível afirmar que esse resultado tenha relação com o comportamento característico do diretor escolar ao atuar com um grande nível de motivação e moralidade (Luo et al., 2019; Bakker et al., 2022) assim pode ser capaz de incentivar os professores o tornando profissionais engajados e contribuindo de maneira positiva para um melhor desempenho na instituição de ensino.

No que se refere à hipótese H2 que propôs que a liderança transacional dos diretores escolares influencia positivamente o engajamento dos professores, apresentou um efeito positivo e significativo, sendo assim, suportada. Com esse resultado pode-se compreender que quanto mais o professor experimenta recompensas de comportamentos desejáveis é provável que aconteçam impactos positivos na execução das suas funções. Os achados dos autores Jameel et al., (2021) corroboram ao apontar que a liderança transacional dos diretores escolares tem impacto positivo e significativo nos comportamentos

assumidos pelos professores através de escolhas pessoais. Nesse sentido, as escolhas pessoais podem prover de recompensas, aprimoramento de promoções, salários e outros benefícios proporcionados pela liderança transacional (Frangieh & Rusu, 2021).

A hipótese H3 sugeriu que a liderança *Laissez Faire* influencia positivamente o engajamento dos professores, os resultados não apresentaram relação significativa, desse modo a hipótese não foi suportada. Esse resultado diverge dos achados por Ahmed Iqbal et al. (2021) ao constatar a eficácia da liderança *Laissez Faire* na educação, pois afirmam que esse tipo de liderança cria boas oportunidades de aprendizado. Em contrapartida, os autores Klasmeier et al. (2022) afirmaram em sua pesquisa que os liderados precisam dedicar muitos recursos para compensar a falta do líder. Nesse sentido, os resultados podem indicar que a falta de liderança por parte dos diretores escolares não possui efeitos positivos no engajamento dos professores e consequentemente não contribuem para um desempenho satisfatório no ambiente escolar.

Nesse caso ao considerar a amostra desse estudo com a maioria dos professores efetivos, pode-se supor alguma relação ao funcionalismo público e sua estabilidade, levando em consideração que pode não existir interesse de compensar a falta do líder ou até mesmo de criar oportunidades para aprender.

Sobre a hipótese H4 que propôs que o engajamento dos professores influencia positivamente o clima organizacional das escolas, foi suportada. Confirmando o estudo de Cai et al. (2022) ao afirmar que as reformas educacionais devem aumentar o engajamento dos professores e assim alcançar

uma comunidade profissional com confiança e compartilhamento. Dessa forma, pode-se supor que a melhora do engajamento implique na melhora do clima organizacional das escolas, impactando positivamente em toda comunidade escolar. Assim, os níveis mais altos de engajamento são responsáveis por melhorar a relação no ambiente dos funcionários (Saks, 2022).

Por fim, a hipótese H5 que propôs a mediação do respeito na relação entre o engajamento e o clima organizacional, não foi suportada. Esse resultado difere do encontrado pelos autores Melhem et al. (2019) ao afirmarem que o respeito possui a capacidade de interferir na organização, além de afetar o engajamento dos trabalhadores. Nesse sentido, Abid et al. (2018) complementa que o ambiente respeitoso impacta na melhora do clima organizacional. Dessa forma, não podemos afirmar nessa pesquisa que o professor engajado pode tornar melhor o clima organizacional das escolas através do respeito, podendo ser provável o impacto direto nas relações interpessoais dentro do ambiente escolar.

Sugere-se que ao tratarem os professores de maneira respeitosa não é suficiente para que os líderes causem impactos nas relações entre engajamento e clima organizacional. Tendo em vista que se faz necessário uma postura definida de liderança para tal.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi verificar se a liderança dos diretores escolares influencia no engajamento no trabalho dos professores e no clima organizacional das escolas e se o respeito modera a relação entre o engajamento no trabalho dos professores e o clima organizacional das escolas de ensino básico. Também buscou-se constatar se o respeito modera a relação entre o engajamento no trabalho dos professores e o clima organizacional das escolas.

Portanto, concluiu-se que as lideranças do tipo transformacional e transacional possuem influência sobre o engajamento dos professores, assim como engajamento por sua vez pode contribuir positivamente para o clima organizacional das escolas. Também verificou-se que liderança *Laissez Faire* pode não implicar sobre o engajamento e por fim o respeito não atua como moderador na relação entre engajamento no trabalho e clima organizacional.

Como contribuição teórica, esse estudo preenche uma lacuna apresentada por Rudolph et al. (2021) em uma pesquisa de revisão sistemática ao recomendar que pesquisas futuras viessem a estudar e compreender o respeito e sua relação com as lideranças, como proposto no modelo desta pesquisa, já que não se tem conhecimento de outros estudos abordando instituições de ensino com esse enfoque. Além de apresentar resultados sobre os estilos de lideranças nas escolas e sua relevância na obtenção de resultados (Smith & Gümüş, 2022), tendo em vista que ao conhecer os resultados pode-se inferir na melhora do ambiente escolar.

Na prática esse estudo traz informações relevantes para área de gestão de pessoas nos ambientes escolares, possibilita aos gestores escolares uma reflexão sobre suas práticas e estilos de liderança adotados no intuito de compreender os seus impactos no engajamento no trabalho dos professores nas escolas. Dessa forma, espera-se que os resultados também contribuam para que práticas que elevem o engajamento no trabalho dos professores façam parte da cultura das instituições de ensino. E por fim, ao conhecer as relações entre liderança, clima organizacional, engajamento e respeito, o gestor escolar terá dados pressupostos para inferir de maneira benéfica no clima organizacional.

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo possui limitações. A primeira relacionada a técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade que não permite generalizar os resultados, mas mesmo assim conseguiu ampliar o conhecimento sobre o tema. Outra limitação é quanto ao corte transversal, ao coletar dados acerca da percepção em um único ponto no tempo. Desse modo, é recomendável que a coleta ocorra acompanhando a percepção dos participantes ao longo do tempo, sendo uma análise longitudinal. E por fim o fato de que no ambiente escolar existem vários segmentos como os setores administrativos, técnicos e docentes e esse estudo considerou apenas o segmento dos administrativos e docentes (cargos ocupados exclusivamente por professores).

Além disso, recomenda-se que estudos futuros realizem análises dos diversos segmentos (administrativos, técnicos e docentes) dentro da instituição de ensino sobre suas respectivas percepções quanto aos diretores escolares. Sugere-se também que seja feito um comparativo da percepção entre eles a fim

de investigar as suas diferenças. Desta forma, recomenda-se, também a adição de novos construtos ao modelo, como por exemplo satisfação do professor, comunicação ou inteligência emocional do líder buscando analisar tais variáveis sob o ponto de vista da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Abelha, D. M., Cavazotte, F. S. C. N., Niemeyer, J. R. L., & Boas, O. T. V. (2020). O Lado Sombrio da Força: A Má Liderança e suas Consequências para os Indivíduos e as Organizações. *Economia e Gestão*, 20(5), 38-57. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n55p38-57>
- Abid, G., Ijaz, S., Butt, T., Farooqi, S., & Rehmat, M. (2018). Impact of perceived internal respect on flourishing: A sequential mediation of organizational identification and energy. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1507276>
- Abun, D., Menor, R. I., Catabagan, N. C., Magallanes, T., & Ranay, F. B. (2021). Organizational climate and work engagement of employees of divine word colleges in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 107-121. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1017>
- Agustina, M., Kristiawan, M., & Tobari, T. (2021). The influence of principal's leadership and school's climate on the work productivity of vocational pharmacy teachers in Indonesia. *International Journal of Educational Review*, 3(1), 63-76. <https://doi.org/10.33369/ijer.v3i1.11858>
- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and Laissez-Faire leadership on thriving at work: the moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667-685. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Allen, J. D., Towne, S. D., Maxwell, A. E., DiMartino, L., Leyva, B., Bowen, D. J., & Weiner, B. J. (2017). Measures of organizational characteristics associated with adoption and/or implementation of innovations: a systematic review. *BMC health services research*, 17(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2459-x>
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and

- affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253 -262. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>
- Andrade, A. P. C. L., & Torres, M. D. F. N. (2022). Liderança humanizada: a Universidade Católica a serviço das empresas. *Revista Pistis Praxis*, 14(1), 254-267. <http://dx.doi.org/10.7213/2175-1838.14.001.AO06>
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. T., Porto-Martins, P. C. (2009). UWES manual-português BR. *GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout*, 1-52. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging science journal*, 5(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-01252>
- Argadinata, H. (2022). Corrective Culture and Organizational Climate as Determiners of Teachers Motivation in Schools. *International Research-Based Education Journal*, 4(1), 43-55. <http://journal2.um.ac.id/index.php/irbej/article/view/25351/9213>
- Aslan, A., Erten, I. H., & Dikilitaş, K. (2022). In-service EFL teachers' engagement in reflexive practice via video enhanced observation. *Reflective Practice*, 23(3), 422-436. <https://doi.org/10.1080/14623943.2022.2042240>
- Azeez, R. O. (2021). Role of Absorption, Dedication, and Vigour on Turnover Intention of Colleges of Education Non-Academic Staff. *Journal of Educational and Psychological Studies [JEPS]*, 15(4), 558-566. <https://doi.org/10.53543/jeps.vol15iss4pp558-566>
- 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>
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
- Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2021). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101581>
- Bantam, D. J. (2022). Differences in Work Engagement Between Civil Servants, Private Employees, Indonesian National Armed Forces And Employees

Under Military Foundations. *JPPP-Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*, 11(1), 3-11. <https://doi.org/10.21009/JPPP.111.02>

Banwo, A. O., Onokala, U., & Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: why context matters. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>

Bardol, A., & Ostvik, J. E. (2021). *En studie av sammenhengen mellom respektfullt engasjement, leder-medarbeider relasjoner og indre motivasjon* (Tese de mestrado). Oslo Metropolitan University, Oslo, Noruega.

Basit, A.A. (2019). Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment: The role of job engagement. *Personnel Review*, 48(3), 644-658. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0050>

Blader, S. L., & Yu, S. (2017). Are status and respect different or two sides of the same coin? *Academy of Management Annals*, 11(2), 800-824. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0150>

Blake, A. B., Luu, V. H., Petrenko, O. V., Gardner, W. L., Moergen, K. J., & Ezerins, M. E. (2022). Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101593>

Brown, L. S. (2018). *Feminist therapy* (2nd ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000092-000>

Cai, Y., Wang, L., Bi, Y., & Tang, R. (2022). How Can the Professional Community Influence Teachers' Work Engagement? The Mediating Role of Teacher Self-Efficacy. *Sustainability*, 14(16), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su141610029>

Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021-1047. <https://doi.org/10.1177/0018726714550256>

Cury, C. R. J. (2006). A educação escolar no Brasil: o público e o privado. *Trabalho, Educação e Saúde*, 4, 143-158. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462006000100009>

Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement.

Indian Journal of Science and Technology, 9(15), 1-7. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>

- Clarke, N. (2011). An integrated conceptual model of respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 316-327. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.007>
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). The significance of mutual recognition respect in mediating the relationships between trait emotional intelligence, affective commitment and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 105, 129-134. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.028>
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>
- Dong, K., Ali, R. F., Dominic, P. D. D., & Ali, S. E. A. (2021). The effect of organizational information security climate on information security policy compliance: The mediating effect of social bonding towards healthcare nurses. *Sustainability*, 13(5), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su13052800>
- Dunning, D., Fetchenhauer, D., & Schlösser, T. (2016). The psychology of respect: A case study of how behavioral norms regulate human action. In *Advances in Motivation Science*, 3, 1-34. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2015.12.003>
- Farina, L. S. A., Rodrigues, G. D. R., & Hutz, C. S. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23(4), 633-642. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404>
- Fernández-Salineró, S., Topa, G., & Fernández Muñoz, J. J. (2022). Does engagement help to reduce insomnia when workers are emotionally exhausted? *Sleep and Biological Rhythms*, 1-9. <https://doi.org/10.1007/s41105-022-00411-7>
- Figueiredo, J. A. L., Chimenti, P., Cavazotte, F., & Abelha, D. (2022). Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 66-91. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Forsberg, C., Chiriac, E. H., & Thornberg, R. (2021). Exploring pupils' perspectives on school climate. *Educational Research*, 63(4), 379-395. <https://doi.org/10.1080/00131881.2021.1956988>
- Frangieh, M., & Rusu, D. (2021). The effect of the carrot and stick transactional leadership style in motivating employees in smes. *Revista de Management*

Comparat International, 22(2), 242-252.
<https://www.rmci.ase.ro/no22vol2/10.pdf>

- Friedman, A., Carmeli, A., & Dutton, J. E. (2018). When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance? *Journal of Vocational Behavior*, 104(2018), 184–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.007>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Coglisier, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Gautam, V., & Kothari, H. V. (2021). Determinants of Employee Engagement: A Study of Select Information Technology Firms. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 62-83. <https://www.proquest.com/openview/dda51a3600e4e3c8b899d63fc539ed13/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>
- Gaviria-Rivera, J. I., & Lopez-Zapata, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams. *European Research Studies Journal*, 22(3), 68-82. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/47882>
- Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2020). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73(6), 789-810. <https://doi.org/10.1177/0018726719844813>
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*, 1-28. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00910260211073154>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hargreaves, E., & Elhawary, D. (2019). Professional development through mutually respectful relationship: Senior teachers' learning against the backdrop of hierarchical relationships. *Professional Development in Education*, 45(1), 46-58. <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1500390>
- Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>
- Hosseingholizadeh, R., Sharif, A., & Kerman, N. T. (2021). A systematic review of conceptual models and methodologies in research on school principals in

- Iran. *Journal of Educational Administration*, 59(5),564-581. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2020-0253>
- Hsiung, K. S., Colditz, J. B., McGuier, E. A., Switzer, G. E., VonVille, H. M., Folb, B. L., & Kolko, D. J. (2021). Measures of organizational culture and climate in primary care: a systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 36(2), 487-499. <https://doi.org/10.1007/s11606-020-06262-7>
- Huang, X., & Wang, C. (2021). Factors affecting teachers' informal workplace learning: The effects of school climate and psychological capital. *Teaching and Teacher Education*, 103 (2021), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103363>
- Jameel, A. S., Hamdi, S. S., & Massoudi, A. H. (2021). The Role of Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Organizational Citizenship Behavior in Education System. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 56-62. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.vol5n1y2021.56-62>
- Kawiana, I., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1051-1062. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051>
- Kearney, S., Gleeson, C., Leung, L., Ollis, D., & Joyce, A. (2016). Respectful relationships education in schools: the beginnings of change-final evaluation report. *Analysis & Policy Observatory*, 1-111. <https://apo.org.au/node/74963>
- Keddie, A., & Ollis, D. (2021). Context matters: The take up of respectful relationships education in two primary schools. *The Australian Educational Researcher*, 48(2), 211-225. <https://doi.org/10.1007/s13384-020-00398-5>
- Khumalo, N., Dumont, K. B., & Waldzus, S. (2022). Leaders' influence on collective action: An identity leadership perspective. *The Leadership Quarterly*,33(4), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101609>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kirilo, C. Z., Abe, J. M., Lima, L. A., Lozano, L. C. M., Nogueira, M., Oliveira, C. C., & Nakamatsu, K. (2018). Organizational climate assessment using the paraconsistent decision method. *Procedia Computer Science*, 131, 608-618. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.04.303>
- Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U., & Bormann, K. C. (2022). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: A comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership.

European Journal of Work and Organizational Psychology, 31(3), 406-420.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>

- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
<https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Ko, W. H., & Kang, H. Y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 7(6), 2131-2143.
<https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Kwaymullina, A. (2016). Research, ethics and Indigenous peoples: An Australian Indigenous perspective on three threshold considerations for respectful engagement. *AlterNative: An International Journal of Indigenous Peoples*, 12(4), 437-449. <https://doi.org/10.20507/AlterNative.2016.12.4.8>
- LaGree, D., Houston, B., Duffy, M., & Shin, H. (2021). The effect of respect: Respectful communication at work drives resiliency, engagement, and job satisfaction among early career employees. *International Journal of Business Communication*, 1-32. <https://doi.org/10.1177/23294884211016529>
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., & Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442-452. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2021). How to moderate emotional exhaustion among public healthcare professionals?. *European Research on Management and Business Economics*, 27(2), 1-11.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100140>
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100140>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor

- and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Martínez-Arroyo, J. A., & Valenzo-Jiménez, M. A. (2020). Factors that influence the organizational climate of a higher education institution. *Revista Espacios*, 41(26), 147-160. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n26/a20v41n26p13.pdf>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), 1-25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economia Seria Management*, 16(2), 208-215. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Melhem, Y. S., Al Qudah, M. F., Yarmouk University, Ministry of Education, Jordan;, & Yarmouk University, Ministry of Education, Jordan; (2019). Work Engagement: Trust and Respect to Engage your People. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(17), 1–13. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i17/144033>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Myrden, S.E., Kelloway, K. (2015). Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain. *Journal of Services Marketing*, 29(6), 585–598. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0058>
- Na'imah, T., & Nur, S. A. (2021). Job Stress on Teachers During the Covid-19 Pandemic: The Role of Workload and Organizational Climate. *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(10), 2763-2768. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i10-17>
- Naumann, K., Bowden, J., & Gabbott, M. (2020). Expanding customer engagement: the role of negative engagement, dual valences and contexts. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1469 -1499. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0464>
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182>
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader–member exchange and

coaching. *Sage Open*, 11(2), 1-14.
<https://doi.org/10.1177/21582440211008456>

- Osmani, F., Sejdiu, S., & Jusufi, G. (2022). Organizational climate and job satisfaction: Empirical insights from Kosovo manufacturing and service sector organisations. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), 361-377. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.20>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in implementation of work from home. *Work*, (Preprint), 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.20>
- Prasetyo, M. A. M. (2021). The Effects of Organizational Climate and Transformative Leadership on Islamic Boarding School Teacher Performance. *Journal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 6(2), 214-235. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i2.5595>
- Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work engagement: organizational attribute or personality trait? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(2), 85-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rengel, R., & Ensslin, S. R. (2020). Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Economia e Gestão*, 20(57), 44-62. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101492>

- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101492>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Silva, É. F., Paulino, R. D., Silva, F. F., & de Oliveira, C. B. A. (2020). A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. *Qualitas Revista Eletrônica*, 20(2), 89-114. <http://dx.doi.org/10.18391/req.v20i2.3985>
- Silva, J. T., dos Santos, L. M. S., & Marques, I. C. (2022). Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. *Editora Científica Digital*, 2, 23-40. <https://www.editoracientifica.org/articles/code/220308201>
- Smith, E., & Gümüş, S. (2022). Socioeconomic achievement gaps and the role of school leadership: Addressing within-and between-school inequality in student achievement. *International Journal of Educational Research*, 112, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101951>
- Stephens, J. P., & Carmeli, A. (2017). Relational leadership and creativity: The effects of respectful engagement and caring on meaningfulness and creative work involvement. In *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, 273-296. de_ <https://doi.org/10.4337/9781784715465.00021>
- Subarto, S., Solihin, D., & Qurbani, D. (2021). Determinants of Job Satisfaction and Its Implications for the Lecturers Performance. *Journal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 163-178. <https://doi.org/10.21009/JPEB.009.2.7>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. How to choose a sampling

- technique for research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18-27. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- Tang, H. W. V., & Lee, L. (2021). Developing an Organizational Climate Diagnostic Instrument for Junior High Schools in Taiwan. *SAGE Open*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244021989267>
- Vásquez, J. G., López, R. R., Ayay, N. T. T., & Alvarado, G. D. P. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2022). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 491-510. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Walter, E. M., Beach, A. L., Henderson, C., Williams, C. T., & Ceballos-Madrigal, I. (2021). Understanding Conditions for Teaching Innovation in Postsecondary Education: Development and Validation of the Survey of Climate for Instructional Improvement (SCII). *International Journal of Technology in Education*, 4(2), 166-199. <https://doi.org/10.46328/ijte.46>
- Wardono, G., Moeins, A., & Sunaryo, W. (2022). The Influence of Organizational Climate on OCB and Employee Engagement with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Utsaha Journal of Entrepreneurship*, 1(3), 44-54. <https://journal.jfpublisher.com/index.php/joe>
- Wilson, D. L. (2011). Successful Educational Leadership at High Performing Schools. *Online Submission*, 8(3), 393-398. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED520457.pdf>
- Wöhrmann, A. M., Fasbender, U., & Deller, J. (2017). Does more respect from leaders postpone the desire to retire? Understanding the mechanisms of retirement decision-making. *Frontiers in Psychology*, 8(1400), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01400>
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational climate, innovation orientation, and innovative work behavior: the mediating role of psychological safety and intrinsic motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2022/9067136>
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 58-67. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>

- Yalçınkaya, 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), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su13052711>
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), 189-201. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f85ffc5f52239f567f51c761bb7910d37b3eea1d>
- Zhang, X., Zhao, C., Xu, Y., Liu, S., & Wu, Z. (2021). Kernel Causality Among Teacher Self-Efficacy, Job Satisfaction, School Climate, and Workplace Well-Being and Stress in TALIS. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.694961>
- Zou, M., Kong, D., & Lee, I. (2021). Teacher engagement with online formative assessment in efl writing during COVID-19 pandemic: the case of China. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 30(6), 487-498. <https://doi.org/10.1007/s40299-021-00593-7>

APÊNDICE A – TABELA DE CONSTRUTOS

QUESTIONÁRIO

Escala Likert a ser utilizada no preenchimento do questionário:

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

VARIÁVEIS	CONSTRUTOS
LT1. Quando estou tendo um bom desempenho, o diretor escolar me dá um feedback positivo. LT2. Quando eu tiver um desempenho excelente, o diretor escolar dará uma recompensa. LT3. Quando eu tiver um desempenho além do meu objetivo, o diretor escolar fará um elogio. LT4. Quando meu trabalho não estiver de acordo com o padrão, o diretor escolar fará uma correção ou punição de acordo com as circunstâncias. LT5. Quando meu desempenho no trabalho é ruim, o diretor escolar aponta claramente o problema.	Liderança Transacional dos diretores escolares Autores: Ko e Kang (2019)
LTF1. Meu diretor escolar me faz sentir que é um prazer conviver com ele e trabalhar com ele me deixa orgulhoso. LTF2. Meu diretor escolar me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras o que eu poderia fazer e o que deveria fazer. LTF3. Meu diretor escolar me incentiva a refletir sobre questões passadas de novas maneiras. LTF4. Meu diretor escolar me dá feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no meu planejamento de carreira.	Liderança Transformacional dos diretores escolares Autores: Ko e Kang (2019)
LLF1. Meu diretor escolar fica feliz em deixar que os outros continuem trabalhando sempre na mesma forma. LLF2. O que os outros fazem está OK para o meu diretor escolar.	Liderança <i>Laisséz Faire</i> dos diretores escolares Autores: Lundmark, Richter, e Tafvelin (2022).

LLF3. O meu diretor escolar não pede mais dos outros além do absolutamente essencial.

ENG1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.

ENG2. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).

ENG3. Estou entusiasmado com meu trabalho.

ENG4. Meu trabalho me inspira.

ENG5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.

ENG6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.

ENG7. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.

ENG8. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.

ENG9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

Engajamento dos professores

Autores:

Angst,

Benevides-Pereira, e Porto-Martins
(2009)

CO1. Esta escola dá oportunidades para que seu pessoal participe ativamente das decisões tomadas dentro da escola.

CO2. Esta escola dá oportunidades para que os pais e responsáveis participem ativamente das decisões tomadas dentro da escola.

CO3. Esta escola dá oportunidades para que os alunos participem ativamente das decisões tomadas dentro da escola

CO4. Esta escola tem uma cultura de compartilhar a responsabilidade em questões escolares.

CO5. Existe uma cultura escolar de colaboração que se caracteriza por apoio mútuo.

CO6. Os funcionários compartilham um conjunto comum de crenças sobre ensino e aprendizagem.

CO7. Os funcionários aplicam regras de comportamento dos alunos de maneira consistente para toda escola.

CO8. Esta escola incentiva os funcionários a conduzirem novas iniciativas.

Clima organizacional nas escolas

Autores:

Zhang et al. (2021)

Respeito

RES1. Meu diretor escolar fala comigo de maneira respeitosa e não exigente.

Autores:

RES2. Meu diretor escolar faz solicitações, não exige de mim.

Carmeli, Dutton e Hardin (2015)

RES3. Meu diretor escolar presta a máxima atenção a mim e às minhas necessidades.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Participante,

O questionário abaixo faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo colaborar com melhorias na área de gestão de pessoas nas escolas públicas e privadas de ensino básico. Não é necessária identificação e suas respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos dessa pesquisa. Lembrando que não há resposta certa ou errada; em todas as sentenças serão analisadas somente o seu grau de concordância ou discordância de cada uma delas.

Conto com sua colaboração e, desde já, agradeço.

Mestranda: Renata Carolyne Costa de Moraes Rodrigues

Orientadora: Profª Dra. Silveli Cristo Andrade

Fucape Business School/ Mestrado em Administração com linha de atuação em Gestão Escolar.

Você é professor?

Sim

Não

Para as afirmações seguintes selecione entre 1 a 5 a opção que representa a sua visão, considerando 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente) para cada uma das alternativas.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Quando estou tendo um bom desempenho, o diretor escolar me dá um feedback positivo.

2. Quando eu tiver um desempenho excelente, o diretor escolar dará uma recompensa.

3. Quando eu tiver um desempenho além do meu objetivo, o diretor escolar fará um elogio.

4. Quando meu trabalho não estiver de acordo com o padrão, o diretor escolar fará uma correção ou punição de acordo com as circunstâncias.
5. Quando meu desempenho no trabalho é ruim, o diretor escolar aponta claramente o problema.
6. Meu diretor escolar me faz sentir que é um prazer conviver com ele e trabalhar com ele me deixa orgulhoso.
7. Meu diretor escolar me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras o que eu poderia fazer e o que deveria fazer.
8. Meu diretor escolar me incentiva a refletir sobre questões passadas de novas maneiras.
9. Meu diretor escolar me dá feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no meu planejamento de carreira.
10. Meu diretor escolar fica feliz em deixar que os outros continuem trabalhando sempre na mesma forma.
11. O que os outros fazem está OK para o meu diretor escolar.
12. O meu diretor escolar não pede mais dos outros além do absolutamente essencial.
13. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
14. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
15. Estou entusiasmado com meu trabalho.
16. Meu trabalho me inspira.
17. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
18. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
19. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
20. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
21. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

22. Esta escola dá oportunidades para que seu pessoal participe ativamente das decisões tomadas dentro da escola.
23. Esta escola dá oportunidades para que os pais e responsáveis participem ativamente das decisões tomadas dentro da escola.
24. Esta escola dá oportunidades para que os alunos participem ativamente das decisões tomadas dentro da escola.
25. Esta escola tem uma cultura de compartilhar a responsabilidade em questões escolares.
26. Existe uma cultura escolar de colaboração que se caracteriza por apoio mútuo.
27. Os funcionários compartilham um conjunto comum de crenças sobre ensino e aprendizagem.
28. Os funcionários aplicam regras de comportamento dos alunos de maneira consistente para toda escola.
29. Esta escola incentiva os funcionários a conduzirem novas iniciativas.
30. Meu diretor escolar fala comigo de maneira respeitosa e não exigente.
31. Meu diretor escolar faz solicitações, não exige de mim.
32. Meu diretor escolar presta a máxima atenção a mim e às minhas necessidades.
-

Dados Demográficos

33. Qual seu sexo?

Masculino

Feminino

34. Qual sua idade em anos?

Até 25 anos

Acima de 25 até 35 anos

Acima de 35 até 45 anos

Acima de 45 até 55 anos

Acima de 55 até 65 anos

Acima de 65 anos

35. Qual sua escolaridade completa?

Ensino Médio

Ensino Superior

Especialização / MBA

Mestrado

Doutorado

Outro

36. Qual seu cargo atual?

Professor

Pedagogo

Coordenador

Coordenador Pedagógico

Outro

37. Qual seu tipo de vínculo?

Designação Temporária

Efetivo

Outro

38. Qual seu tempo de serviço na área da educação?

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 10 anos

De 10 a 20 anos

Mais de 20 anos.

39. Em qual região do país está situada a instituição de ensino na qual você trabalha?

Norte

Nordeste

Sul

Centro-Oeste

Sudeste

40. Qual tipo de escola você atua?

Pública

Privada

Outro

41. Qual segmento do ensino básico você atua?

Educação infantil

Ensino Fundamental - Anos iniciais

Ensino Fundamental - Anos finais

Ensino médio

Outro

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Descrição	Caracterização	Percentual %
Sexo	Feminino	81,4%
	Masculino	18,6%
Idade	Até 25 anos	3,4%
	Acima de 25 anos até 35 anos	40,2%
	Acima de 35 anos até 45 anos	21,6%
	Acima de 45 anos até 55 anos	21,6%
	Acima de 55 anos até 65 anos	7,4%
	Acima de 65 anos	1%
Grau de escolaridade	Ensino Médio	0,5%
	Ensino Superior	22,1%
	Especialização	57,4%
	Mestrado	15,2%
	Doutorado	1,5%
	Outro	3,4%
Cargo	Professor	79,4%
	Pedagogo	6,4%
	Coordenador	3,9%
	Coordenador Pedagógico	2,5%
	Outro	7,8%
Vínculo	Designação Temporária	45,1%
	Efetivo	47,1%
	Outro	7,8%
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	4,9%
	De 1 a 3 anos	7,8%
	De 3 a 10 anos	35,3%
	De 10 a 20 anos	37,3%
	Mais de 20 anos	14,7%
Região	Norte	1,5%
	Sudeste	68,1%
	Centro-Oeste	0,5%
	Sul	2%
	Nordeste	27,9%
Tipo de escola	Pública	84,3%
	Privada	13,2%
	Outro	2,5%
Segmento de atuação	Educação Infantil	17,2%
	Ensino Fundamental - Anos Iniciais	24%
	Ensino Fundamental - Anos Finais	38,2%
	Ensino Médio	15,2%
	Outro	5,4%

APÊNDICE D – VALIDADE DISCRIMINANTE (CARGAS CRUZADAS)

	CO	ENG	LLF	LT	LTF	RES
CO1	0.800	0.435	0.134	0.412	0.539	0.646
CO2	0.825	0.428	0.084	0.436	0.475	0.489
CO3	0.818	0.457	0.142	0.326	0.384	0.512
CO4	0.782	0.426	0.143	0.361	0.463	0.495
CO5	0.845	0.499	0.158	0.453	0.514	0.563
CO6	0.805	0.453	0.207	0.292	0.397	0.435
CO7	0.731	0.462	0.216	0.321	0.434	0.371
CO8	0.812	0.558	0.021	0.518	0.536	0.540
ENG1	0.458	0.812	0.148	0.403	0.406	0.327
ENG2	0.496	0.868	0.125	0.331	0.365	0.278
ENG3	0.545	0.879	0.044	0.365	0.386	0.392
ENG4	0.486	0.840	-0.019	0.337	0.374	0.363
ENG5	0.546	0.821	0.073	0.390	0.399	0.318
ENG6	0.476	0.847	0.089	0.393	0.389	0.314
ENG7	0.390	0.777	0.087	0.383	0.360	0.342
ENG8	0.435	0.769	0.019	0.458	0.330	0.416
LLF1	0.154	0.081	0.895	0.014	0.201	0.151
LLF3	0.129	0.062	0.810	-0.021	0.133	0.126
LT1	0.476	0.408	-0.018	0.918	0.550	0.502
LT3	0.427	0.441	0.016	0.912	0.548	0.458
LTF1	0.470	0.405	0.118	0.633	0.825	0.519
LTF2	0.498	0.379	0.199	0.451	0.874	0.485
LTF3	0.506	0.336	0.191	0.478	0.895	0.454
LTF4	0.530	0.426	0.179	0.466	0.813	0.453
RES1	0.516	0.390	0.084	0.444	0.462	0.872
RES2	0.480	0.333	0.093	0.437	0.387	0.860
RES3	0.622	0.344	0.225	0.463	0.571	0.834

APÊNDICE E - VARIÁVEIS DE CONTROLE

RELAÇÕES	Coeficientes	p-valor
Cargos -> Clima organizacional	-0.412	0.470
Cargos -> Engajamento	-0.208	0.694
Escolaridade -> Clima Organizacional	-0.051	0.482
Escolaridade -> Engajamento	0.007	0.926
Idade -> Clima Organizacional	-0.158	0.080
Idade -> Engajamento	-0.051	0.605
Modalidade -> Clima Organizacional	0.445	0.209
Modalidade -> Engajamento	0.302	0.278
Regiões -> Clima Organizacional	0.057	0.920
Regiões -> Engajamento	0.668	0.245
Sexo -> Clima Organizacional	0.143	0.466
Sexo -> Engajamento	0.163	0.416
Tempo de Serviço -> Clima Organizacional	-0.079	0.389
Tempo de Serviço -> Engajamento	0.012	0.912
Tipo de escola -> Clima Organizacional	0.475	0.269
Tipo de escola -> Engajamento	0.205	0.416
Vínculo -> Clima Organizacional	0.015	0.922
Vínculo -> Engajamento	0.177	0.416

APÊNDICE F – MULTICOLINEARIDADE DAS VARIÁVEIS (VIF)

Indicadores	Coeficientes
CO1	2.218
CO2	2.518
CO3	2.664
CO4	2.323
CO5	2.796
CO6	2.356
CO7	1.940
CO8	2.263
ENG1	2.926
ENG2	4.212
ENG3	3.847
ENG4	3.045
ENG5	2.654
ENG6	2.982
ENG7	2.315
ENG8	2.390
LLF1	1.272
LLF3	1.272
LT1	1.842
LT3	1.842
LTF1	1.855
LTF2	2.673
LTF3	3.037
LTF4	1.853
RES1	2.223
RES2	2.202
RES3	1.515
Respeito x Engajamento	1.000

VIF							
	CO	ENG	LLF	LT	LTF	RES	RESXENG
Clima organizacional							
Engajamento	1.217						
Liderança <i>Laisséz Faire</i>		1.067					
Liderança Transacional		1.597					
Liderança Transformacional		1.664					
Respeito		1.219					
Respeito x Engajamento		1.012					