EDUCAÇÃO & realidade

Liderança Transformacional e Intenção de Saída de Professores de Escolas Públicas

Raquel Almeida Keffler Couto[I]
Amanda Soares Zambelli Ferretti[II]
Arthur Sarcinelli[III]
Danilo Marchiori[I]

[I]Fucape Business School, Vitória/ES – Brasil
[II]Faculdade de Ensino Superior de Linhares (Faceli), Linhares/ES – Brasil
[III]Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), Centro de Investigação em Comunicação Aplicada, Cultura e Novas Tecnologias (CICANT), Lisboa – Portugal

RESUMO – Liderança Transformacional e Intenção de Saída de Professores de Escolas Públicas. Este estudo analisou os impactos da liderança transformacional dos gestores escolares na intenção de saída dos professores das escolas públicas, mediado pelo clima organizacional e satisfação no trabalho. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com 322 professores de escolas públicas brasileiras. Os resultados demonstraram que para professores efetivos, a liderança transformacional influencia positivamente a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na profissão a longo prazo. No entanto, para os professores temporários, que possuem contratos mais curtos, o impacto da liderança transformacional não foi confirmado. Contribuições teóricas e práticas são apresentadas no decorrer do artigo.
Palavras-chave: **Clima Organizacional. Gestores Escolares. Intenção de Saída. Liderança Transformacional. Satisfação.**

ABSTRACT – Transformational Leadership and Turnover Intention Among Public School Teachers. This study analyzed the impacts of school managers' transformational leadership on teachers' intention to leave public schools, mediated by organizational climate and job satisfaction. A quantitative survey was conducted with 322 teachers from Brazilian public schools. The results showed that for effective teachers, transformational leadership positively influences job satisfaction and the intention to remain in the profession long-term. However, for temporary teachers with shorter contracts, the impact of transformational leadership has not been supported. Theoretical and practical contributions are presented throughout the article.
Keywords: **Organizational Climate. School Managers. Exit Intent. Transformational Leadership. Satisfaction.**

Introdução

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

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

A liderança transformacional não apenas influencia, mas também é influenciada pela visão e propósito da organização (Daniëls et al., 2019). Neste contexto, é crucial reconhecer que a liderança transformacional muitas vezes envolve uma abordagem participativa, na qual os líderes e os membros da equipe colaboram ativamente no processo de tomada de decisão (Siswanto; Yuliana 2022). Pesquisas sobre liderança transformacional, como as realizadas por Bass (1990) e Avolio et al. (1991), têm examinado este fenômeno ao considerar que líderes transformacionais são capazes de criar um ambiente positivo e inspirador nas escolas. Esse tipo de liderança motiva os funcionários a se engajarem mais em suas tarefas e a contribuírem para uma cultura escolar mais saudável e produtiva (Ko; Kang, 2019). Considerando a satisfação no trabalho e intenção de saída, estudos como os de Fareed et al. (2022), Richter et al. (2022) e Thomas et al. (2020) abordaram esta relação, dessa forma, satisfação no trabalho é um elemento crucial na retenção de talentos e no desempenho eficaz dos profissionais, especialmente no contexto educacional (Qamar et al., 2019).

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

fim, são necessárias pesquisas para compreender a percepção de professores sobre as diferenças existentes entre abordagens tradicionais de liderança (autocrática e democrática) e transformacional (Magaña-Medina et al., 2021).

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

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

Referencial Teórico

Liderança Transformacional

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

Os estudos de Alami et al. (2022) destacam a importância de compreender os diferentes estilos de liderança e sua eficácia em contextos organizacionais. A liderança autocrática e democrática são conceitos fundamentais na teoria da liderança, e sua eficácia pode variar dependendo do contexto e das características específicas da equipe e da situação (Veliu et al., 2017). A liderança transformacional, conforme destacado por

Sharma e Sharma (2022), representa uma evolução dessas teorias, buscando não apenas orientar as atividades dos funcionários, mas também inspirá-los e capacitá-los a alcançar seu potencial máximo.

Segundo Kemethofer et al. (2022) os líderes escolares são capazes de inspirar sua equipe por meio de palavras e ações, os quais se sentem respeitados e motivados por seus superiores para assim, alcançar os objetivos estabelecidos. Assim, a liderança transformacional aumenta o comprometimento e o engajamento dos professores no alcance das metas escolares (Sánchez-Rosa et al., 2023). As evidências mostram que diretores com estilo de liderança transformacional exercem influência positiva no comportamento dos professores em vários aspectos, dentre eles o engajamento (Kilinç et al., 2023). Dessa forma, os diretores escolares impactam, ainda que indiretamente, o desempenho dos alunos por meio do impacto gerado nos professores (Kemethofer et al., 2022).

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

Intenção de Saída de Professores

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

De acordo com Hom et al. (2017) e Ingersoll (2001), a intenção de saída de professores está frequentemente relacionada à qualidade das experiências vivenciadas no contexto escolar, abrangendo o apoio da liderança, as relações interpessoais e o clima organizacional. Estudos como os de Skaalvik e Skaalvik (2011) e Johnson et al. (2012) evidenciam que o fortalecimento dos vínculos com a comunidade escolar, a valorização profissional e a participação em decisões coletivas contribuem para reduzir o desgaste e favorecer a permanência docente.

No contexto brasileiro, a intenção de saída de professores tem se mostrado um fenômeno relevante e multifacetado, relacionado a condições de trabalho adversas, baixos salários, infraestrutura precária e desvalorização social da profissão docente. Estudos como os de Gatti et al. (2019) e Oliveira (2015) apontam que a sobrecarga de trabalho, a indisciplina estudantil e a ausência de apoio institucional contribuem para o desgaste profissional e o aumento da intenção de abandonar a carreira. Além disso, a rotatividade docente é mais acentuada em escolas públicas situadas em regiões periféricas ou vulneráveis socialmente, onde os desafios pedagógicos e socioeconômicos se somam, intensificando a pressão sobre os educadores. Tais fatores evidenciam a necessidade de políticas públicas que promovam melhores condições laborais, apoio pedagógico e reconhecimento profissional, a fim de reduzir a evasão docente e fortalecer a permanência no magistério.

Segundo Torpova et al. (2021), a rotatividade pode ser classificada como "inter-relacionada de migração" e desgaste de professores. A primeira consiste em quando os professores se mudam para outras escolas, enquanto a de desgaste está relacionada àqueles que abandonam completamente a profissão. Em ambos os casos, os prejuízos para as escolas são significativos, principalmente nas alterações de composição na qualidade do professor (Torpova et al., 2021). Kamau, Muathe e Wainaina (2021) reforçam o impacto negativo da rotatividade, pois esta reduz o nível de comprometimento e a motivação dos professores que permanecem na instituição. A esse respeito, a intenção de rotatividade afeta a produtividade e estabilidade das organizações (Promchart; Potipiroon, 2020).

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

A relação entre a retenção de professores e a qualidade da educação, conforme apontado por Qamar et al. (2019), destaca a importância de desenvolver estratégias eficazes para promover a permanência dos professores na profissão. Isso inclui não apenas abordar questões de liderança e motivação, mas também considerar aspectos como ambiente de trabalho, apoio administrativo, oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecimento dos professores pelo seu trabalho. Portanto, investir na compreensão e promoção da retenção dos professores pode ser fundamental para promover uma educação de qualidade e garantir o sucesso dos alunos.

Clima Organizacional

O conceito de clima escolar está vinculado à pesquisa de clima organizacional, sendo definido pelas características do ambiente vivenciadas e afetadas pelos professores e alunos da escola (Wang, 2019). Mahabbati et

al. (2022) definem clima escolar como a qualidade de vida experimentada por todos os agentes escolares: professores, alunos, pais, funcionários e comunidade e, que pode ser aumentada a partir de práticas de liderança positiva pautada em normas sociais, valores e atitudes positivas.

Segundo Wang (2019) o estilo de liderança transformacional pode aumentar o engajamento dos professores, isto é, ela é capaz de moldar o clima escolar, ajudando a escola a desenvolver uma postura de cuidado, respeito e cooperação entre os funcionários. Ko e Kang (2019) enfatizam que liderar uma escola com o objetivo de garantir um clima organizacional agradável é uma tarefa e desafio para os atuais gestores educacionais, porque o clima escolar impacta diretamente na satisfação e desempenho dos professores e de forma indireta na aprendizagem dos alunos.

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

Com base nos estudos previamente apresentados, conclui-se que um clima escolar agradável impacta no desempenho dos funcionários, ou seja, o sucesso ou fracasso da escola dependem da capacidade dos gestores em criarem um clima organizacional favorável (Ali, 2021). O impacto direto da liderança transformacional na intenção de saída dos professores pode ser mediado pelo clima organizacional (Allen; Grigsby; Peters, 2015).

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

Hipótese (H1): O clima organizacional da escola pública é o mecanismo que melhor explica a relação entre a liderança transformacional do diretor e a intenção de saída de professores.

Satisfação no Trabalho

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

2019). Estudos evidenciam que um dos fatores que influencia a satisfação no trabalho é o estilo de liderança adotado pelos diretores escolares (Siswanto; Yuliana, 2022).

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

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

No cenário brasileiro, a satisfação no trabalho docente é influenciada por um conjunto de fatores estruturais, organizacionais e subjetivos que vão além da prática pedagógica em sala de aula. Pesquisas apontam que condições adequadas de infraestrutura, remuneração justa, oportunidades de formação continuada e apoio institucional são elementos determinantes para o bem-estar profissional (Gatti et al., 2019; Oliveira, 2015). Por outro lado, desafios como sobrecarga de trabalho, turmas numerosas, indisciplina estudantil e escassez de recursos pedagógicos reduzem a motivação e podem comprometer a qualidade do ensino. A percepção de reconhecimento por parte da gestão, dos alunos e da comunidade escolar também se mostra central para a satisfação, funcionando como um fator de proteção contra o estresse e o esgotamento profissional (LAPO; BUENO, 2003). Em regiões socialmente vulneráveis, tais aspectos assumem peso ainda maior, uma vez que a realidade socioeconômica dos estudantes impõe demandas adicionais ao professor, exigindo estratégias pedagógicas diferenciadas e maior investimento emocional. Nesse contexto, políticas públicas voltadas para valorização da carreira docente e melhoria das condições de trabalho são fundamentais para ampliar a satisfação e favorecer a permanência dos educadores na profissão.

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

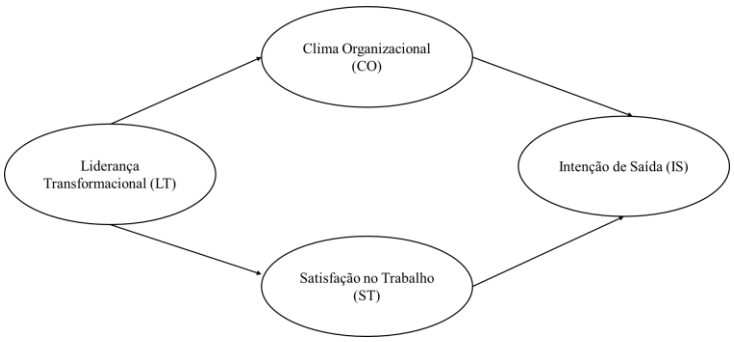
Hipótese 2 (H2): A satisfação no trabalho é o mecanismo que melhor explica a relação entre a liderança transformacional do diretor e a intenção de saída de professores de escolas públicas.

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

Hipótese 3 (H3): A influência da liderança transformacional do diretor na intenção de saída de professores de escolas públicas é melhor compreendida por meio do caminho indireto contendo o clima organizacional e a satisfação no trabalho desses professores.

O modelo teórico desta pesquisa utilizou como referência o modelo de Ko e Kang (2019). Foi incorporada a amostra apresentada os construtos de satisfação e intenção de saída de professores (Murnaka et al., 2022). A inclusão dos construtos justifica-se pela relevância em se estudar esse fenômeno no ambiente educacional, principalmente com foco no aumento da qualidade da educação (Berber et al., 2022). A Figura 1 apresenta as hipóteses previamente apresentadas.

Figura 1 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Elaborado pelos autores.

Metodologia da Pesquisa

Adotou-se a técnica de pesquisa de levantamento para avaliar o impacto dos mecanismos de satisfação no trabalho e clima organizacional na relação entre estilo de liderança do diretor de escolas públicas brasileiras na intenção de saída de professores da educação básica no país (i.e., hipóteses H1-H3). Dessa forma, elaborou-se um questionário online autoaplicado com professores do sistema de ensino público brasileiro com pelo menos um ano letivo de experiência.

A amostra deste estudo foi composta por professores residentes na região Sudeste do Brasil, com predominância nos estados de Minas Gerais (49,2%) e Espírito Santo (41%). Em quantidade menor, participaram também professores dos estados da Bahia, Mato Grosso e Rio Grande do Sul Foram contemplados principalmente profissionais do Ensino Fundamental, que representaram 57,1% dos participantes. Quanto ao gênero, observou-se maior presença feminina (74,5%), seguido do sexo masculino (25,2%) e 0,3% que optaram por não manifestar essa informação. A faixa etária mais representativa situou-se entre 35 e 45 anos, com 34,2% dos respondentes.

Em termos de escolaridade, a maioria dos professores possuía especialização em nível de pós-graduação Lato Sensu (70%), seguida por mestrado Stricto Sensu (18%), graduação (8,6%) e doutorado (2,8%). A renda mensal concentrou-se majoritariamente na faixa de 3 a 5 salários-mínimos (66,1%).

Na Educação Básica brasileira, os professores podem ser contratados sob diferentes regimes. O vínculo efetivo, conquistado por meio de concurso público, confere estabilidade e direitos trabalhistas assegurados, enquanto a designação temporária (DT) caracteriza contratos provisórios, destinados a suprir necessidades emergenciais das redes públicas estaduais e municipais, sem garantir estabilidade ou todos os benefícios dos efetivos. Essas modalidades influenciam as condições de trabalho e podem impactar a percepção dos docentes quanto à satisfação profissional e intenção de permanência na carreira.

A amostra estudada apresentou uma composição de 63% de professores efetivos e 37% de temporários, o que possibilita uma análise abrangente das particularidades de cada grupo. Tal detalhamento é fundamental para compreender como o regime de contratação pode influenciar as experiências, desafios e perspectivas dos profissionais da educação.

A análise descritiva do perfil da amostra evidencia não apenas as características demográficas e profissionais dos participantes, mas também o contexto geral das instituições em que atuam, inseridas na rede pública de Educação Básica. Essas escolas, em sua maioria, atendem a estudantes de diferentes faixas etárias e apresentam realidades distintas quanto a infraestrutura, recursos pedagógicos, número de alunos por turma e oferta de modalidades de ensino. Muitas estão localizadas em áreas urbanas com diversidade socioeconômica significativa, o que demanda do professor competências adicionais para lidar com diferentes necessidades educacionais e contextos familiares.

Os dados obtidos revelam que a predominância de atuação ocorre no Ensino Fundamental, etapa que exige grande dedicação à formação integral dos estudantes e ao desenvolvimento de habilidades cognitivas e socioemocionais. A diversidade nas condições de trabalho — incluindo variações no porte das escolas, quantidade de turmas, disponibilidade de recursos e apoio institucional — compõe o cenário de atuação dos docentes investigados e fornece um pano de fundo relevante para compreender as percepções sobre liderança transformacional, satisfação profissional e intenção de saída.

O tempo de serviço na mesma escola apresentou variação, com destaque para 27% dos docentes que atuam há até dois anos na unidade escolar, indicando um contingente expressivo de profissionais recentes no ambiente. A análise desse perfil demográfico e profissional oferece subsídios importantes para a interpretação dos resultados relativos à intenção de saída e satisfação no trabalho docente.

O questionário foi composto de quatro variáveis latentes teóricas: Liderança Transformacional (LT); Clima Organizacional (CO); Satisfação no Trabalho (ST) e Intenção de Saída (IS). Todas as variáveis foram mensuradas utilizando escalas do tipo Likert de sete pontos já validadas em contexto educacional, com uma etapa adicional de tradução para o português via técnica de tradução e tradução reversa (Behling; Law, 2000). LT foi mensurada utilizando uma escala de 4 itens e CO com 7 itens, ambos adaptados da pesquisa de Lee et al. (2013). O construto ST foi mensurado via escala de 5 itens de Sinval e Marôco (2020), e IS foi mensurada via escala de quatro itens de Chen e Francesco (2000).

Os respondentes foram convidados por meio de amostragem não probabilística, utilizando-se de redes sociais para alcance destes indivíduos. Após o aceite do convite de participar da pesquisa, a pessoa respondia uma série de cinco blocos de questões com um tempo médio de resposta esperado de 10 minutos. O primeiro bloco é referente a exposição do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), ao passo que o segundo bloco consistia nas perguntas-filtro da pesquisa: atua como professor do sistema de ensino público e se exerce esta função há pelo menos um ano.

O terceiro bloco é referente as variáveis latentes preditoras do modelo, constando um total de dezessete perguntas relacionadas a LT, CO e ST. O quarto bloco consistia na mensuração da variável dependente IS via quatro perguntas escalares, e o quinto e último bloco é referente as seis variáveis de controle e perfil estipuladas na pesquisa: idade, manifestação biológica do sexo, escolaridade, tempo de serviço, regime de contratação, renda. O teste de hipóteses foi realizado via modelagem de equações estruturais utilizando o software SmartPLS 4 e seguindo as diretrizes da literatura vigente (Ringle et al., 2022).

Resultados

A coleta foi realizada durante o primeiro trimestre de 2024, totalizando 322 respondentes válidos. O perfil da amostra (Tabela 1) indica que a maioria das pessoas são mulheres entre 35 e 45 anos, possuem especialização latu sensu, atuam como professores concursados a nível estadual há até 24 meses e possuem uma renda média entre 3 e 5 salários-mínimos.

Tabela 1 – Caracterização geral da amostra

Descrição	Caracterização	Percentual
Manifestação biológica do sexo	Masculino	25,2%
	Feminino	74,5%
	Prefiro não responder	0,3%
Idade	Até 25 anos	0,9%
	Acima 25 até 35 anos	16,1%
	Acima 35 até 45 anos	34,2%
	Acima 45 até 55 anos	31,1%
	Acima 55 até 65 anos	16,5%
	Acima de 65 anos	1,2%
Vínculo empregatício	Efetivo/Estatutário	63,0%
	Celetista (Processo Seletivo/DT)	37,0%
Esfera de atuação	Estadual	76,0%
	Municipal	24,0%
Tempo de serviço	Entre 0 e 2 anos	27,0%
	Entre 2 e 5 anos	18,6%
	Entre 5 e 10 anos	20,2%
	Entre 10 e 15 anos	11,5%
	Entre 15 e 20 anos	9,3%
	Mais de 20 anos	13,4%
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	0,0%
	Ensino Fundamental Completo	0,0%
	Ensino Médio Incompleto	0,0%
	Ensino Médio Completo	0,0%
	Estudante de graduação	0,3%
	Graduado	8,6%
	Pós-graduação (Latu Senso)	70,0%
	Pós-graduação (Stricto Senso)	18,0%
	Doutorado	2,8%
	Outro	0,3%
Modalidade de ensino	Educação Infantil	5,0%
	Ensino Fundamental	57,1%
	Ensino Médio Regular	33,0%
	Educação de Jovens e Adultos (EJA)	3,4%
	Ensino Técnico	1,5%
Renda	Até 02 salários-mínimos	22,4%
	De 03 a 05 salários-mínimos	66,1%
	De 05 a 08 salários-mínimos	10,6%
	Acima de 08 salários-mínimos	0,9%
Região	Sudeste	93,6%
	Demais regiões	6,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do modelo de mensuração indicou que tanto as variáveis manifestas quanto latentes possuem níveis aceitáveis de confiabilidade (i.e., confiabilidade composta acima de 0.791 e cargas externas acima de 0.708), conforme observado na Tabela 2. Ressalta-se que os valores das cargas externas devem estar acima de 0,7 para serem considerados válidos. Dessa forma, foi retirada a variável INT2 – "Posso deixar esta escola e trabalhar para outra escola no próximo ano" por estar com a carga externa abaixo de 0,4. Apesar da variável CLI5 – "Todos os professores entendem os objetivos da escola" ter obtido carga fatorial de 0,657, esta foi mantida no modelo pois sua remoção não impacta significativamente nas métricas de confiabilidade e validade.

Tabela 2 – Médias, desvios padrão e cargas externas das variáveis

Construtos			Média	Desvio Padrão	Cargas externas
Liderança Transformacional	LIT1	Meu diretor escolar me faz sentir que é um prazer conviver com ele(a), e trabalhar com ele(a) me deixa orgulhoso(a)	5,171	0,013	0,885
	LIT2	Meu diretor escolar me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas e simples palavras o que eu poderia fazer e o que devo fazer.	4,624	0,016	0,896
	LIT3	Meu diretor escolar me ajuda a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras e a repensar ideias que nunca havia questionado antes.	4,568	0,010	0,919
	LIT4	Meu diretor escolar fornece feedback sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento da minha carreira.	4,848	0,016	0,890
Intenção de Saída	INT1	Muitas vezes penso em largar meu emprego atual.	3,410	0,029	0,801
	INT3	Pretendo permanecer nesta escola para desenvolver minha carreira por muito tempo.	2,994	0,032	0,770
	INT4	Posso não ter um bom futuro se permanecer nesta escola.	2,767	0,034	0,780
Clima Organizacional	CLI1	O diretor escolar envolve os professores na tomada de decisões, conversando com eles antes de fazer mudanças que os afetem	4,922	0,021	0,800
	CLI2	Os professores recebem treinamento suficiente e são fortemente incentivados a desenvolver suas habilidades.	3,587	0,027	0,744
	CLI3	Minha escola é muito flexível e está disposta a usar novas ideias. Como resultado, podemos mudar rapidamente para resolver problemas	4,835	0,028	0,782
	CLI4	Minha escola utiliza ideias dos professores sobre como melhorar nossos empregos.	4,665	0,019	0,835
	CLI5	Todos os professores entendem os objetivos da escola.	4,096	0,040	0,657
	CLI6	Minha escola é muito eficiente e não vai desperdiçar tempo e dinheiro.	4,516	0,036	0,724
	CLI7	Os professores estão entusiasmados com seu trabalho e querem fazer o melhor.	4,096	0,034	0,712
Satisfação no Trabalho	SAT1	Sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho	4,776	0,017	0,868
	SAT2	Na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado/a com o meu trabalho.	4,699	0,017	0,866
	SAT3	Cada dia de trabalho parece não ter fim.	4,227	0,035	0,718
	SAT4	Sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho.	5,565	0,021	0,848
	SAT5	Considero o meu trabalho particularmente desagradável.	5,450	0,025	0,811

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Em adição, a análise de validade convergente indicou valores satisfatórios para o agrupamento dos 17 indicadores no formato estipulado em 4 construtos (i.e., AVE acima de 0,501) e o resultado do teste HTMT com *bootstrapping* de 5000 amostras indica que há o atingimento de validade discriminante (Tabela 3).

Tabela 3 – Validade discriminante (htmt)

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

Nota: LIT: Liderança Transformacional; INT: Intenção de Saída; CLI: Clima Organizacional; SAT: Satisfação no Trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

A análise do modelo estrutural foi realizada via algoritmo PLS e procedimento *bootstrapping* com 5000 subamostras (Hair et al., 2009). A Tabela 4 demonstra os valores obtidos dos coeficientes de caminho e seus respectivos testes de significância estatística.

Tabela 4 – Efeitos diretos e indiretos do modelo proposto

	β	Desvio Padrão	Estatística t	p-valor	VIF	f2
LT -> IS	-0,136	0,083	1,645	0,100	2,257	0,011
LT -> CO	0,822	0,018	46,540	0,000	2,529	2,090
LT -> CO -> IS	-0,136	0,071	1,896	0,058	2,155	
LT -> ST	0,499	0,049	10,232	0,000	2,701	0,331
LT -> ST -> IS	-0,228	0,041	5,570	0,000	2,270	

Nota: LIT: Liderança Transformacional; INT: Intenção de Saída; CLI: Clima Organizacional; SAT: Satisfação no Trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Por meio da tabela apresentada, foi possível identificar que a liderança transformacional não impacta diretamente de forma significativa na intenção de saída dos professores (β = 0,136; DP = 0,083; t = 1,645; p = 0,100). Nota-se que a liderança transformacional impacta direta e positivamente no clima organizacional de escolas públicas brasileiras (β = 0,8222; DP = 0,018; t = 46,540; p = 0,000). No que diz respeito a hipótese 1, o clima organizacional é um mecanismo marginalmente significante na relação entre liderança transformacional do diretor e intenção de saída de professores (β = 0,136; DP = 0,071; t = 1,896; p = 0,058).

Por sua vez, a satisfação no trabalho é um mecanismo significante na relação entre liderança transformacional do diretor e intenção de saída dos professores (β = 0,228; DP = 0,041; t = 5,570; p = 0,000). Por fim, a liderança transformacional impacta direta e positivamente na satisfação do trabalho de professores de escolas públicas brasileiras (β = 0,499; DP = 0,049; t = 10,232; p = 0,000).

A avaliação do Fator de Inflação da Variância (VIF) é fundamental para detectar problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes no modelo. É possível verificar na Tabela 4 que todos os valores ficaram abaixo de 3 e, que segundo Sarstedt et al. (2022) não há problemas significativos de multicolinearidade entre as variáveis dependentes.

O coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado) é uma medida importante que indica o poder explicativo do modelo de mensuração. Ele representa a proporção da variância explicada das variáveis dependentes pelo modelo. As variáveis CO (Clima), IS (Intenção de Saída) e ST (Satisfação no Trabalho) apresentaram R^2 ajustado de 0,675, 0,436 e 0,246, respectivamente, classificando-os como substancial, moderado e baixo, segundo Hair et al. (2011). Uma vez que IS apresentou um R^2 menor do que as variáveis de clima e satisfação, a hipótese 3 não foi suportada, uma vez que para que H3 fosse comprovada, seria necessário que seu R^2 fosse maior do que os outros dois construtos, bem como o efeito total indireto deste modelo fosse maior do que as demais mediações, fato que não ocorreu.

A avaliação do poder preditivo do modelo é crucial para determinar sua capacidade de fazer previsões precisas. Para isso, foi realizado o teste de capacidade preditiva com validação cruzada (CVPAT), conforme indicado por Sharma et al. (2023). Os resultados desse teste, apresentados na Tabela 5, revelam que tanto os construtos dependentes quanto o modelo como um todo exibem perdas médias menores que o benchmark de previsão de IA (média dos indicadores), e essas diferenças são estatisticamente significantes.

No entanto, de acordo com Sharma et al. (2023), após a validação da IA, é recomendado testar o modelo de forma mais conservadora usando o benchmark de previsão LM (modelo linear). Os resultados na Tabela 5 indicam que, para os construtos dependentes e o modelo como um todo, as perdas médias menores que o benchmark de previsão LM não são estatisticamente significantes. Isso sugere que o modelo pode não ter um poder preditivo forte de acordo com essa métrica mais conservadora.

Tabela 5 – Poder de predição do modelo – teste de capacidade preditiva com validação cruzada (cvpat)

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

Nota: CO: Clima Organizacional, IS: Intenção de Saída, ST: Satisfação no Trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Realizou-se uma análise post-hoc utilizando o regime de contratação (efetivos versus regime temporário) como condição moderadora via análise de multigrupo. A Tabela 6 apresenta os efeitos diretos e indiretos separados por esses dois perfis profissionais. Essa técnica estatística per-

mite a comparação de modelos de mensuração ou estruturais entre diferentes grupos de observação. A análise multigrupo é uma ferramenta valiosa em análises, pois permite aos pesquisadores compreenderem melhor como as relações entre variáveis podem variar em diferentes grupos populacionais. Isso fornece insights importantes sobre a generalização dos resultados e a compreensão da heterogeneidade nos processos subjacentes.

Tabela 6 – Análise multigrupo

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

Nota: LT: Liderança Transformacional; IS: Intenção de Saída; CO: Clima Organizacional; ST: Satisfação no Trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Nesse sentido, analisando o p-valor da relação direta entre LT -> IS, que não foi suportada, infere-se que a liderança transformacional não foi significativa para os professores em Designação Temporária (DT), porém para os professores efetivos (EFT) ela se mostrou significante. Apesar da hipótese 1 (H1) LT -> CO -> IS, ter sido suportada a 90%, optou-se por fazer uma análise multigrupo considerando a diferenciação entre a amostra de efetivos e a amostra de temporários, para avaliar se houve uma influência de diferenciação de amostras.

Discussão dos Resultados

O objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da liderança transformacional dos diretores escolares na intenção de saída de professores. A validação das hipóteses H1, H2 e H3, que estabelecem uma relação de mediação entre a liderança transformacional e a intenção de saída, por meio do clima organizacional e a satisfação no trabalho, encontra respaldo nos estudos de Allen, Grigsby e Peters (2015) que sugerem o impacto direto da liderança transformacional na intenção de saída dos professores sendo mediado pelo clima organizacional. Isso significa que a maneira como os líderes transformacionais conduzem suas equipes pode influenciar a percepção dos professores sobre o ambiente de trabalho na escola. Além disso, um clima organizacional positivo pode fornecer suporte emocional e instrumental aos professores, ajudando a mitigar os efeitos do estresse e da insatisfação no trabalho, fatores-chave que podem levar à intenção de saída (Ali et al., 2021).

A hipótese H2 está alinhada com os estudos de Richter et al. (2022) que afirmam que a satisfação no trabalho pode amplificar os efeitos positivos da liderança transformacional. Investir no desenvolvimento de líderes transformacionais e na promoção da satisfação no trabalho dos

professores pode ser fundamental para promover a retenção de talentos e a qualidade da educação. Por isso é importante que as instituições de ensino monitorem o nível de satisfação de seus colaboradores, uma vez que essas podem afetar o desempenho, a intenção de sair e o absenteísmo dos profissionais (Siswanto; Yuliana, 2022). Entretanto, H3 não foi suportada, ou seja, apesar de a liderança transformacional ser mediada pelo clima e pela satisfação do trabalho, há outras variáveis que podem contribuir para a intenção de saída de professores.

Para as relações diretas, de acordo com os resultados obtidos neste estudo, verificou-se que era esperada uma relação significante entre a liderança transformacional e a intenção de sair de professores, o que não ocorreu, corroborando com os estudos de Leithwood e Jantzi (2005), de que embora a liderança transformacional dos diretores escolares seja importante, outros fatores organizacionais e contextuais também desempenham um papel significativo na redução da intenção de saída dos professores.

Leithwood e Jantzi (2005) destacam a importância de considerar o apoio organizacional, o clima escolar, as oportunidades de desenvolvimento profissional e a colaboração entre colegas como elementos-chave para reter os professores. Outros autores, como Kraft et al. (2012), também sugerem que a eficácia da liderança transformacional dos diretores pode ser limitada em contextos em que existem problemas estruturais mais amplos, como falta de recursos, políticas inadequadas ou cultura organizacional desfavorável. Eles enfatizam a necessidade de abordar essas questões sistêmicas em conjunto com o desenvolvimento de liderança para alcançar uma redução eficaz na intenção de saída dos professores.

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

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

Esperava-se também uma relação positiva entre a liderança transformacional e o clima organizacional. Tal relação foi suportada e, se sustenta conforme os estudos de Ko e Kang (2019) que postulam que se o professor perceber que a gestão está preocupada em proporcionar um clima organizacional positivo, o comprometimento destes será maior com a organização. Ainda nesse sentido, o estudo de Wang (2019) destaca que esse estilo de liderança pode influenciar positivamente a cultura organizacional da escola, promovendo um ambiente de cuidado, respeito e cooperação entre os funcionários. Ao adotar uma abordagem transformacional, os líderes escolares podem inspirar e motivar os professores, promovendo um senso de propósito compartilhado e incentivando o desenvolvimento profissional. Isso, por sua vez, pode levar a uma maior satisfação no trabalho e um maior comprometimento com os objetivos da escola.

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

Considerações Finais

Neste estudo, o objetivo principal foi analisar o impacto da liderança transformacional exercida pelos diretores escolares na intenção dos professores de permanecerem ou saírem da profissão. Isso envolve analisar como os comportamentos e práticas dos líderes escolares afetam a satisfação no trabalho, o clima organizacional e outros fatores relevantes que podem influenciar a decisão dos professores de permanecerem ou deixarem seus empregos. A partir da análise dos dados pode-se inferir que o estilo de liderança transformacional adotado pelos gestores escolares impacta diretamente no clima e na satisfação dos professores. Também ficou evidenciado que a liderança transformacional não impacta de forma positiva na intenção de saída de professores em designação temporária. Os construtos de mediação clima organizacional e satisfação no trabalho medeiam a relação liderança transformacional e intenção de saída.

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

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

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

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

Apesar das contribuições teóricas e práticas, é importante reconhecer as limitações do estudo. Primeira limitação está relacionada ao contexto específico de escolas públicas de ensino fundamental e médio no Brasil, os resultados podem não ser generalizáveis para outros contextos educacionais ou países. A diversidade de contextos pode influenciar as relações entre as variáveis estudadas. Esta pesquisa teve como público-alvo os professores da rede pública da região Sudeste do Brasil, com ênfase nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, abrangendo majoritariamente profissionais do Ensino Fundamental. A delimitação dessa amostra possibilitou uma análise detalhada das características demográficas, das condições de trabalho e das percepções acerca da intenção de saída e satisfação no exercício da docência. Os resultados obtidos refletem, portanto, a realidade específica desse grupo, contribuindo para o entendimento das dinâmicas que influenciam a permanência dos professores nesse contexto. Sugere-se que pesquisas futuras promovam estudos comparativos entre diferentes regiões do país, assim como entre redes estaduais, municipais e privadas, além de contemplar outras etapas da educação básica e ensino superior. Tais investigações possibilitarão identificar particularidades e fatores comuns que influenciam a intenção de saída e a satisfação no trabalho docente, ampliando a compreensão sobre o tema e fornecendo subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias de valorização profissional mais eficazes e contextualizadas.

Segunda limitação diz respeito a natureza transversal do estudo que limita a capacidade de inferir relações de causalidade entre as variáveis. Estudos longitudinais ou experimentais podem fornecer uma com-

preensão mais profunda das relações ao longo do tempo e permitir inferências mais robustas sobre causa e efeito. O estudo se concentrou em liderança transformacional, clima organizacional e satisfação no trabalho como variáveis principais. No entanto, outros fatores, como características individuais dos professores, condições socioeconômicas das escolas e políticas educacionais, podem desempenhar um papel importante na intenção de saída dos professores e não foram considerados.

Terceira limitação diz respeito as experiências vivenciadas pelos professores junto à comunidade escolar — como interações com alunos, famílias, colegas e gestão — não constituíram foco central desta investigação. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros aprofundem a compreensão sobre como esses aspectos podem influenciar a intenção de saída docente, explorando de forma mais ampla as dinâmicas relacionais e organizacionais presentes no ambiente escolar.

Sugere-se que pesquisas futuras ampliem a análise da compreensão sobre a liderança transformacional considerando outras características além daquelas abordadas no presente estudo. Entre essas, destacam-se variáveis como tempo de experiência docente, etapa ou modalidade de ensino em que o professor atua, regime de contratação, contexto socioeconômico da comunidade escolar e nível de formação acadêmica. A incorporação desses elementos poderá fornecer uma visão mais abrangente e aprofundada acerca de como diferentes perfis profissionais e contextos institucionais influenciam a percepção e a prática da liderança transformacional no ambiente escolar.

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

Recebido em 08 de fevereiro de 2025
Aprovado em 04 de abril de 2026

Referências

ALI, Ahmad Khaidir; SALEH, Muhammad. Contribution of The Principal's Transformational Leadership and School Climate on Teacher Performance through Work Motivation. **Journal of K6 Education and Management**, v. 4, n. 1, p. 81-90, 2021.

ALLEN, Nancy; GRIGSBY, Bettye; PETERS, Michelle L.Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2015.

AVOLIO, Bruce J.; WALDMAN, David A.; YAMMARINO, Francis J. Leading in the 1990s: The four I′ s of transformational leadership. **Journal of European industrial training**, v. 15, n. 4, 1991.

BASS, Bernard. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BERBER, Nemanja. et al. The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. **Sustainability**, v. 14, n. 8, p. 4502, 2022. https://doi.org/10.3390/su14084502.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 31 jan. 2025.

CHEN, Zhen Xiong; FRANCESCO, Anne Marie Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter? **Human Relations**, v. 53, n. 6, p. 869-887, 2000.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern Methods for Business Research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

COHEN, Jacob Set correlation and contingency tables. **Applied Psychological Measurement**, v. 12, n. 4, p. 425-434, 1988.

DANIËLS, Ellen; HONDEGHEM, Annie; DOCHY, Filip. A review on leadership and leadership development in educational settings. **Educational Research Review**, v. 27, p. 110-125, 2019.

DURICOVÁ, Lenka; GURGOVÁ, Beata Žitniaková. Transformational leadership in Slovak teachers compared to Slovak managers. **Psihološka Obzorja / Horizons of Psychology**, v. 31, p. 532–539, 2022.

FAREED, Muhammad Zeeshan et al. Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 954052, 2022. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052.

FIRMANSYAH, Firmansyah. et al. Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. **Cypriot Journal of Educational Sciences**, v. 17, n. 6, p. 2143-2152, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552. Acesso em: 15 ago. 2025.

GATTI, Bernadete Angelina et al. **Professores do Brasil**: novos cenários de formação. Brasília: UNESCO, 2019.

HAIR, Joseph F. et al. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2–24, 2019. DOI: https://doi.org/10.1108/ebr-11-2018-0203.

HAIR, Joseph F. Multivariate data analysis: An overview. In: LOVRIC, Miodrag. **International Encyclopedia of Statistical Science**. Berlin: Springer, 2011. p. 904–907.

HOM, Peter W. et al. Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. **Psychological Bulletin**, v. 143, n. 1, p. 45-105, 2017.

INGERSOLL, Richard M. Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. **American Educational Research Journal**, v. 38, n. 3, p. 499-534, 2001.

JOHNSON, Susan Moore; KRAFT, Matthew A.; PAPAY, John P. How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. **Teachers College Record**, v. 114, n. 10, p. 1-39, 2012.

KAMAU, Onesmus; MUATHE, Stephen M.; WAINAINA, Lawrence Teachers' turnover intentions: role of HRM practices in public secondary schools in Kenya. **Cogent Business & Management**, v. 8, 2021.

KATSANTONIS, Ioannis G. Investigation of the impact of school climate and teachers' self-efficacy on job satisfaction: A cross-cultural approach. **European Journal of Investigation in Health Psychology and Education**, v. 10, n. 1, p. 119–133, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.3390/ejihpe10010011. Acesso em: 15 ago. 2025.

KEMETHOFER, David; HELM, Christoph; WARWAS, Julia. Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders. **International Journal of Leadership in Education**, p. 1–25, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2021294. Acesso em: 15 ago. 2025.

KİLINÇ, Ali Ç. et al. Linking transformational leadership to teacher commitment and alienation: Do motivational climate profiles moderate? **Educational Management Administration & Leadership**, 2023.

KO, Wen-Hwa; KANG, Hsiu-Yu. Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. **Food Science & Nutrition**, v. 7, n. 6, p. 2131-2143, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1002/fsn3.1056. Acesso em: 15 ago. 2025.

KRAFT, Matthew A. et al. **Committed to their students but in need of support:** How school context influences teacher turnover in high-poverty, urban schools. Unpublished manuscript, 2012.

LAPO, Flávia Rodrigues; BUENO, Belmira Oliveira. Professores, desencanto com a profissão e abandono do magistério. **Cadernos de Pesquisa**, v. 33, n. 118, p. 65-88, jan./abr. 2003.

LEE, Ji-Eun et al. Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 282-293, 2013.

LEITHWOOD, Kenneth; JANTZI, Doris. A review of transformational school leadership research 1996–2005. **Leadership and Policy in Schools**, v. 4, n. 3, p. 177–199, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1080/15700760500244769. Acesso em: 15 ago. 2025.

MAGAÑA-MEDINA, Deneb Elí et al. Transformational leadership and the learner-centred teaching approach. **South African Journal of Education**, v. 41, suplemento 2, p. S1–S12, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.15700/saje.v41ns2a1932. Acesso em: 15 ago. 2025.

MAHABBATI, Aini; PRABAWATI, W. School connectedness, school climate and emotional and behaviour disorders in students: Examining relationships. **Cypriot Journal of Educational Sciences,** v. 17, n. 5, p. 1774–1790, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.18844/cjes.v17i5.7304. Acesso em: 15 ago. 2025.

MARTÍNEZ-ZARZUELO, Angélica; RODRÍGUEZ-MANTILLA, Jesús Miguel; FERNÁNDEZ-DÍAZ, Maria José. Improvements in climate and satisfaction after implementing a quality management system in education. **Evaluation and Program Planning**, v. 94, p. 102119, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102119. Acesso em: 15 ago. 2025.

MURNAKA, Nerru Pranuta et al. Teachers' performance determinants (quantitative approach to the middle school teacher performance in Salatiga). In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON FRONTIERS OF BIOLOGICAL SCIENCES AND ENGINEERING (FBSE 2021), 4., Jinan, China. **Anais [...].** China, 2022.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A docência na educação básica no Brasil: características e condições de trabalho. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 61, p. 679-701, 2015.

POLIZZI FILHO, Angelo; CLARO, Jose A. The impact of well-being at work and psychological capital over the turnover intention: A study of teachers. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, p. eRAMG190064, 2019.

PROMCHART, Krisana; POTIPIROON, Wisanupong Transformational leadership and turnover intentions among school teachers in the deep south of Thailand. **The Journal of Behavioral Science,** v. 15, n. 2, p. 16–37, 2020.

QAMAR, Toheed; JAVED, M.; HUSSAIN, Z. Impact of Transformational Leadership on Teacher Retention at Elementary School Level in Punjab: Teachers' Perspectives. **Global Regional Review,** v. 4, n. 3, p. 234-240, 2019.

RICHTER, Eric et al. Retention intention and job satisfaction of alternatively certified teachers in their first year of teaching. **Teaching and Teacher Education**, v. 114, p. 103704, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103704. Acesso em: 15 ago. 2025.

RINGLE, Christian et al. Structural equation modeling with the SmartPLS. **Brazilian Journal Of Marketing,** v. 2, 2014.

ROBINSON, Viviane M.; LLOYD, Claire A.; ROWE, Kenneth J. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. **Educational Administration Quarterly**, v. 44, n. 5, p. 635-674, 2008.

SARSTEDT, Marko et al. Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. **Psychology & Marketing**, v. 39, n. 5, p. 1035-1064, 2022.

SHARMA, R. K.; SHARMA, K. K. Transformational Style of Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: Application in Institutes of Higher Learning. **YMER**, v. 21, n. 8, p. 592-600, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.37896/YMER21.08/50. Acesso em: 15 ago. 2025.

SINVAL, Jorge; MARÔCO, João. Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. **PLoS One**, v. 15, n. 4, p. e0231474, 2020.

SISWANTO, S.; YULIANA, Indah. Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. **Journal of Management Development,** v. 41, n. 2, p. 94-117, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1108/jmd-09-2020-0293. Acesso em: 15 ago. 2025.

SKAALVIK, Einar M.; SKAALVIK, Sidsel. Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. **Teaching and Teacher Education**, v. 27, n. 6, p. 1029-1038, 2011.

THANH, Nguyen Hai; QUANG, Nguyen Van.; ANH, Nguyen Ngoc. The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 9, n. 1, p. 1–12, 2022.

THOMAS, Laura et al. Transformational school leadership as a key factor for teachers' job attitudes during their first year in the profession. **Educational Management Administration & Leadership,** v. 48, n. 1, p. 106-132, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1741143218781064. Acesso em: 15 ago. 2025.

TOROPOVA, Anna; MYRBERG, Eva; JOHANSSON, Stefan. Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. **Educational Review,** v. 73, n. 1, p. 71-97, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247. Acesso em: 15 ago. 2025.

VELIU, Liridon et al. The influence of leadership styles on employee's performance. **Journal of Management,** v. 31, n. 2, p. 59-69, 2017.

WANG, Shutao. School heads' transformational leadership and students' modernity: the multiple mediating effects of school climates. **Asia Pacific Education Review**, v. 20, n. 3, p. 329-341, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s12564-019-09575-3. Acesso em: 15 ago. 2025.

WILSON HEENAN, Inez et al. The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. **Societies (Basel, Switzerland),** v. 13, n. 6, p. 133, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/soc13060133. Acesso em: 15 ago. 2025.

YUSUF, Ali Furtasan; WIDODO, Widodo. The secret of reducing turnover intention: Evidence from Indonesia. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 2, 2023.

Raquel Almeida Keffler Couto é Mestre em Administração pela Fucape Business School.
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-9988-5008
E-mail: raquelkeffler@yahoo.com.br

Amanda Soares Zambelli Ferretti é Doutora em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Professora Titular no Departamento de Administração e coordenadora da Pós-graduação em Políticas Públicas de Desenvolvimento Social (PPGPol) na Faculdade de Ensino Superior de Linhares (Faceli).
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5761-2206
E-mail: amandazambelli@gmail.com

Arthur Sarcinelli é Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) na linha de pesquisa Estratégias de Marketing. Docente filiado ao Departamento de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação (ECATI) e ao Centro de Investigação em Comunicação Aplicada, Cultura e Novas Tecnologias (CICANT) Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) na linha de pesquisa Estratégia, Inovação e Desempenho. Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (2017). Interesses de pesquisa: Behavioral Pricing, Transformative Service Research (TSR), Transformative Consumer Research (TCR) e fatores ambientais de loja.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3477-0228
E-mail: thearthursarcinelli@gmail.com

Danilo Marchiori é Doutor em Gestão pela Universidade da Beira Interior (Portugal) e em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (Brasil). Mestre em Administração de Empresas pela FUCAPE Business School (Brasil). Possui especialização em Gestão de Projetos (FGV Management) e em Planejamento Estratégico (FDV/Vitória). Professor de cursos de especialização/MBA e mestrado. Revisor de periódicos científicos na área de Gestão. Pesquisador do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais - NECE (Portugal) e do Centro de Estudos em Marketing para Organizações Sociais - CEMOS (Brasil).
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7386-9706
E-mail: danilo.marchiori@gmail.com

Disponibilidade dos dados da pesquisa: o conjunto de dados de apoio aos resultados deste estudo está publicado no próprio artigo.

Editora responsável: Elizabeth Macedo