REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

ENGAJAMENTO DOCENTE SOB A ÓTICA DA LIDERANÇA ESCOLAR: UM ESTUDO EM VITÓRIA – ES

TEACHER ENGAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF SCHOOL LEADERSHIP: A STUDY IN VITÓRIA – ES

Ciências Sociais Aplicadas • 04/06/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/780547986

Elaine Cristina Vieira Mota de Paula[1]

Luana Santos Lemos[2]

RESUMO

Este estudo investiga a relação entre a liderança do gestor escolar e o engajamento dos professores dos anos iniciais nas escolas municipais de Vitória - ES. A pesquisa, de natureza quantitativa e descritiva, coletou dados por meio de questionários online aplicados a todos os professores dos anos iniciais (n=54 escolas). Os resultados demonstram uma correlação positiva e significativa entre o apoio do gestor escolar e o engajamento dos professores, evidenciando o papel crucial da liderança transformacional na criação de um ambiente escolar positivo e engajador. Gestores com perfil transformador e inspirador inspiram seus professores, promovendo um clima organizacional favorável ao desenvolvimento profissional docente e ao sucesso da educação. Através de programas de desenvolvimento profissional contínuo, é possível capacitar os gestores escolares para que exerçam sua liderança de forma eficaz, inspirando e engajando seus professores, impactando positivamente o aprendizado dos alunos e o futuro da educação.

Palavras-chave: Gestor escolar; Clima organizacional; Liderança transformacional; Liderança transacional.

ABSTRACT

This study investigates the relationship between the leadership of the school manager and the engagement of early years teachers in municipal schools in Vitória-ES. The research, of a quantitative and descriptive nature, collected data through online questionnaires applied to all teachers in the initial years (n=54 schools). The results demonstrate a positive and significant correlation between school manager support and teacher engagement, highlighting the crucial role of transformational leadership in creating a positive and engaging school environment. Managers with a transformative and inspiring profile inspire their teachers, promoting an organizational

climate favorable to teaching professional development and the success of education. Through continuous professional development programs, it is possible to train school managers to exercise their leadership effectively, inspiring and engaging their teachers, positively impacting student learning and the future of education.
Keywords: School manager; Organizational climate; Transformational leadership; Transactional leadership.

1. INTRODUÇÃO

A liderança do diretor escolar emerge como um fator essencial para motivar e estimular os profissionais na Instituição de Ensino. Para Santos *et al*, (2021) o gestor escolar é o líder que encontra desafios oriundos de seu cargo e de sua atuação. Sua responsabilidade vai além de divulgar informações, controlar gastos, supervisionar equipes ou coordenar atividades acadêmicas. Ele não é apenas responsável pelo funcionamento eficaz da escola, mas também pela escola como um todo, garantindo o seu funcionamento e atendendo às aspirações e necessidades de toda a equipe, dos estudantes e da comunidade. Seu papel é fomentar um ambiente coletivo e prazeroso, em que predominam sentimentos positivos e um clima de respeito e confiança.

Nesta perspectiva, esta pesquisa abordou a liderança no campo educacional, tomando como referência autores que convergem acerca do papel do diretor escolar como um líder do processo educacional. Tomando como base os estudos de Carrasco *et al*, (2020), que abordam as questões de liderança do gestor escolar e engajamento do professor, esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa e descritiva, com um desenho de estudo transversal.

O engajamento do professor é um tema que instiga os pesquisadores; no entanto, poucos estudos analisam suas contribuições ou testam essa escala na educação básica do sistema público de ensino. A escolha desse público-alvo se deu pela sua relevante importância no processo basilar da alfabetização dos estudantes. Por meio desse processo investigativo haverá maior compreensão sobre o engajamento docente mediado pela liderança do gestor escolar, da prática docente, do processo de aprendizagem, dos desafios enfrentados pelos professores no ambiente escolar e da organização das melhores estratégias para promover o ensino de qualidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa fundamentou-se em conceitos que dialogam com os temas centrais da investigação, relacionados à liderança escolar e o engajamento docente. Ela se baseia nos conceitos de liderança transformacional e transacional. Ao se fundamentar em conceitos teóricos relevantes e bem estabelecidos, esta pesquisa busca contribuir para uma melhor compreensão da relação entre liderança escolar, ambiente escolar, relações interpessoais e engajamento docente.

Segundo Bolívar, (2019), o tema liderança no âmbito de gestão de pessoas tem sido abordado na literatura a partir de diversas perspectivas. As pessoas possuem diferentes estilos naturais de liderança. Alguns líderes sedimentam suas lideranças exercendo o controle, outros concedendo autonomia. Saad (2021) destaca a liderança transformacional nas organizações de um modo geral, como aquela em que o líder contribui para que a equipe tenha a mesma visão comum a todos compartilhando os mesmos objetivos

da organização, além de estimular o desenvolvimento de cada membro de sua equipe para atingir os objetivos propostos para a organização. No contexto escolar, Keller e Aguiar, (2020) demonstram que há uma aliança tríplice entre o trabalho do gestor escolar, o clima e a cultura organizacional. Em contrapartida ao modelo de liderança transformacional, apresenta-se o modelo de liderança transacional que para Saraiva (2021), a liderança transacional é reconhecida pela liderança baseada na troca, na qual os profissionais recebem recompensas pelo desempenho. Nesse sentido, Van Dijk et al, (2021) refletem que neste modelo de liderança, os liderados não são estimulados a superar as expectativas já que são controlados por regras, padrões e procedimentos, comprometendo a possibilidade de criatividade, curiosidade, inovação e compromisso.

Dentre os modelos de liderança apresentados, é observado a condução do engajamento dos profissionais. Segundo Costa e Prottis (2019), o termo engajamento é originário da psicologia organizacional e está relacionado a sentimento de envolvimento, vínculo e lealdade à profissão. Mencionam ainda o engajamento como multidimensional, atrelando a ele três dimensões, sendo elas, afetiva, na qual há elo entre a profissão e a emoção, a normativa, na qual o profissional relaciona sua profissão a necessidade da sociedade e por fim, a calculativa, que atrela o trabalho ao investimento financeiro. Assim, para Costa e Prottis (2019) no caso dos professores, a dimensão afetiva é preponderante no engajamento, pois as relações de afeto alicerçam o compromisso do professor.

Numa relação de condução de liderados no ambiente escolar, a figura do gestor escolar recebe destaque, pois segundo Page e Paiva

(2021) os gestores escolares baseiam o seu trabalho na melhoria da aprendizagem e da estrutura física da escola com foco nos estudantes. Ainda sobre à função do gestor escolar, Pires (2021) reforça o papel do gestor como líder, em que deve perpassar pelas questões administrativas, pedagógicas e interpessoais, compreendendo o seu papel fundamental na escola, promovendo uma sensação de bem-estar e satisfação, aumentando o engajamento do professor.

3. METODOLOGIA

Este estudo analisou o engajamento dos professores dos anos iniciais das 54 Escolas de Ensino Fundamental (Emefs) do Município de Vitória-ES a partir da liderança dos Gestores Escolares. Foi de natureza quantitativa, com corte transversal e amostragem não probabilística, utilizando dados primários que foram obtidos por meio de questionário respondido pelos 193 dos 700 professores que atuam nos anos iniciais da Rede Municipal de Vitória - ES.

O questionário foi dividido em quatro partes (ver apêndices A, B, C e D), sendo a primeira a leitura do termo de consentimento e a informação de anonimato da pesquisa, a segunda parte sobre dados sociodemográficos (idade e escolaridade) e questões sobre o trabalho (carga horária de trabalho, vínculo trabalhista, média salarial), a terceira parte composta por questões adaptadas pela autora, se baseou no questionário desenvolvido por Avolio e Bass (1995), adaptado de Northouse (2004), conhecido como Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6S), tipo escala Likert de cinco pontos variáveis (A, nunca; B, raramente; C, às vezes; D, muitas vezes; e E, sempre ou quase sempre), de forma que cada respondente informou seu nível de concordância ou discordância.

Este instrumento visou identificar os quatro fatores da liderança transformacional, a saber: inspiração motivacional, estimulação intelectual, influência idealizada e consideração individualizada. E por último, tratou-se o engajamento no trabalho, no qual foi utilizado a versão adaptada para o Brasil da UWS de Vazquez *et al*, (2015), sendo a escala composta por quinze itens em escala Likert de sete pontos. Nesta adaptação, a classificação bruta de engajamento é obtida pela soma das respostas dadas, divididas pelo número total de itens, no caso, dezessete.

Para obtenção da classificação escore de vigor, dedicação e absorção foi somado de forma separada as respostas específicas a cada fator, dividido pelo total de itens deles. O nível de engajamento no trabalho foi identificado por meio de alguns estudos nos quais foram desenvolvidos com a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que é um instrumento autorrelato que inclui três dimensões que são Vigor, Dedicação e Absorção.

O instrumento (UWES) foi adaptado para o Brasil da UWS de Vazquez *at al*, (2015), sendo a escala composta por quinze itens em escala Likert de sete pontos. Nesta adaptação, a classificação bruta de engajamento é obtida pela soma das respostas dadas, divididas pelo número total de itens, no caso, dezessete. Para obtenção da classificação escore de vigor, dedicação e absorção foi somado de forma separada as respostas específicas a cada fator dividido pelo total de itens deles. As análises estatísticas descritivas foram feitas no software SPSS que gerou os resultados das escalas, nas quais foram identificados os níveis de engajamento por meio dos escores brutos e de percentual.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A população respondente foi composta de professores de anos iniciais de todas as cinquenta e quatro escolas de Ensino Fundamental do Ensino Público do Município de Vitória – ES. Os professores de anos iniciais do sistema municipal de ensino ingressam na Prefeitura Municipal de Vitória (PMV), por meio de Concurso Público ou Contratação por tempo determinado. Os dados foram coletados entre os meses de fevereiro e março de 2024, de um total de cento e noventa e três respostas. Em relação ao total, a taxa de respostas foi de 27,57%.

Caracterizando de forma geral o perfil sociodemográfico dos professores dos anos iniciais, demonstramos por meio da tabela de frequência, o perfil dos participantes, conforme apresentado na figura

Analisando de um modo geral, a amostra caracterizou-se com idade predominante entre quarenta e um e cinquenta e cinco anos (56,0%), com habilitação em Pedagogia (82,9%), com Pós-graduação (83,4%), estatutários (83,4%) e com renda mensal de dois mil e um reais a quatro mil reais (54,4%).

Com o intuito de averiguar a percepção dos professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental em relação ao seu engajamento no contexto educacional a partir da liderança do gestor escolar, foram consideradas as seguintes hipóteses:

HIPÓTESE 1: A liderança transformacional está positivamente associada com o engajamento docente.

HIPÓTESE 2: O clima organizacional e a satisfação com o trabalho promovem engajamento dos professores

Os autores Day e Moos (2020) fazem uma proposição acerca da criação de um ambiente de trabalho acolhedor no qual propicie o bem-estar dos professores. Segundo os autores citados, esta cultura positiva de ambiente de trabalho acolhedor contribui para a motivação intrínseca dos professores, impulsionando o compromisso com o aprendizado dos alunos e a melhoria na metodologia do ensino.

Em observância da figura 2 “Liderança Transformacional – Frequências” verificou-se que ela apresenta uma distribuição de respostas acerca da frequência com que os participantes desse estudo observam a liderança transformacional de seus Gestores escolares. Ela fornece dados sobre frequência da observação: Quantas vezes os professores observam o estilo de liderança transformacional em seus Gestores escolares, Número de respondentes: Quantos professores responderam cada categoria de frequência e porcentagem.

Tabela 1: Liderança Transformacional - Frequências

Tipo	Escala	Respostas	
		193 respondentes	% de respondentes
Liderança Transformacional	Frequentemente/ Sempre	1388	47,9
	Muitas Vezes	816	28,2
	Algumas Vezes	349	12,1
	Raramente	196	6,8
	Nunca	146	5,0

Total		2895	100

Fonte: Produzida pela autora a partir dos resultados do questionário tratados no SPSS

A partir dos dados gerados, foi verificado que, a maioria dos respondentes: 76,1% (FREQUENTEMENTE/SEMPRE + MUITAS VEZES) relataram perceber comportamentos de liderança transformacional em seus Gestores escolares. Nos induz a indicar que há uma percepção positiva da liderança em termos de características transformacionais e a minoria dos respondentes: 23,9% (ALGUMAS VEZES + RARAMENTE + NUNCA) relataram perceber comportamentos de liderança transformacional menos frequente.

A alta porcentagem de respondentes que relataram comportamento de liderança transformacional com frequência de 76,1% é um indicador positivo de liderança transformacional de gestores escolares. Porém, a análise dos demais resultados podem nos revelar variantes importantes sobre a percepção da liderança por parte dos respondentes.

Objetivando um maior aprofundamento sobre os respondentes e o mapeamento das características dos professores engajados, nova análise foi feita, de forma ainda mais detalhada sobre os parâmetros de nível de engajamento no trabalho, utilizou-se os constructos “idade” e “vínculo empregatício” para obtenção desses dados. Para uma melhor compreensão dos resultados, utilizamos o padrão estabelecido pelas normas estatísticas para o WES, utilizando cinco categorias: muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto.

Análise da IDADE em paralelo ao VIGOR, DEDICAÇÃO e ENTUSIASMO:

Tabela 2: Análise de idade

	Vigor	Dedicação	Entusiasmo
	4,63	4,62	4,73
Média Geral	Nível moderado de vitalidade, energia e perseverança no trabalho	Nível moderado de foco, absorção e engajamento nas tarefas	Nível moderado da paixão, orgulho e satisfação com o trabalho
Faixa Etária 18 a 25 anos	4,00 Menor Média	4,00 Menor Média	4,75 Maior Média
Faixa Etária acima de 55 anos	4,83 Maior Média	4,85 Maior Média	4,60 Menor Média

Fonte: Gráfico produzido pela autora a partir dos resultados do questionário tratados no SPSS

A partir dos dados gerados, foi observado que há um aumento do nível de engajamento com o avanço da idade (vigor e dedicação), enquanto o entusiasmo a maior média encontramos na faixa etária de dezoito a vinte e cinco anos. Os dados gerados, sugerem que o clima organizacional e o ambiente de trabalho promovem o engajamento em todos os professores de anos iniciais, sendo os mais velhos com maior incidência de vigor e dedicação, enquanto os mais jovens, possuem um nível de entusiasmo mais elevado.

Análise da VÍNCULO EMPREGATÍCIO em paralelo ao VIGOR, DEDICAÇÃO e ENTUSIASMO

Numa avaliação acerca do engajamento e o vínculo empregatício, fizemos um comparativo e uma análise descritiva dos dados dos respondentes e um paralelo em relação a dedicação, vigor e entusiasmo, no qual obtivemos as respostas:

Tabela 3: Análise do engajamento

	Vigor	Dedicação	Entusiasmo
	4,63	4,62	4,73
Média Geral	Nível moderado de vitalidade, energia e perseverança no trabalho	Nível moderado de foco, absorção e engajamento nas tarefas	Nível moderado da paixão, orgulho e satisfação com o trabalho
Efetivos	4,59 Menor Média	4,57 Menor Média	4,65 Menor Média
Contratados	4,75 Maior Média	4,68 Maior Média	4,81 Maior Média

Fonte: Gráfico produzido pela autora a partir dos resultados do questionário tratados no SPSS

Os dados gerados, sugerem que o clima organizacional e o ambiente de trabalho promovem o engajamento em todos os professores de anos iniciais, sendo os profissionais contratados por tempo determinado, aqueles que possuem maior média de vigor, dedicação e entusiasmo. O vigor e dedicação, aumentam com a idade, nos indicando maior maturidade profissional e compromisso e o entusiasmo é maior entre os jovens, nos induzindo a refletir acerca da paixão inicial pela docência. Essa paixão gera ainda uma

busca por estabilidade profissional, na qual o vigor, dedicação e entusiasmo os motivam a se engajar no local de trabalho.

Darling-Hammond (2022) reforça a ideia de que o engajamento docente seja de extrema relevância para um sistema educacional de qualidade, e compreendendo os fatores que promovem o engajamento, o gestor escolar, como líder eficaz, servirá de inspiração para seus professores

Os autores Demerouti e Peeter (2018), trazem a concepção de engajamento no trabalho como a compreensão de um estado de espírito positivo que se relaciona com o trabalho da mente. Lesener *at al*, (2020) trata seu constructo de forma multidimensional, sendo definido por sentimentos de vigor, dedicação e absorção. Dessa forma, foi analisada a tabela 6 de forma a identificar os dados sobre o engajamento de cento e noventa e três professores dos anos iniciais em seus locais de trabalho. As questões listadas no questionário avaliaram alguns aspectos de vigor, tais como energia, vitalidade, força, resistência mental no trabalho e perseverança.

TABELA 4: QUESTÕES E RESPOSTAS SOBRE O ENGAJAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO - VIGOR

Estatísticas Descritivas – Vigor	
1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia:	52,5%
4. No meu trabalho sinto-me com força e energia:	52,4%
8. Quando me levanto de manhã desejo ir trabalhar:	50,1%
12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos muito longos:	49,1%
15. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho:	45,5%
17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem:	53,6%

Fonte: Tabela produzida pela autora a partir dos resultados do questionário tratados no SDSS - Versão adaptada para o Brasil da UWS de Vazquez

Nas questões um, quatro e oito observamos que a maioria dos professores (52,5%) reportaram sentir-se sentir com energia e força no trabalho, o que nos indica uma possibilidade positiva de engajamento no trabalho. Entretanto, foi observado uma queda de concordância nas questões relacionadas à capacidade de trabalhar por longos períodos e à resiliência mental, nos sugerindo que alguns aspectos do trabalho podem afetar diretamente e negativamente o engajamento de alguns professores.

Nas questões doze e dezessete foi observado que a maioria dos professores (acima de 50%) é capaz de manter trabalhando por um longo período e se manter perseverante e compromissado com a profissão.

Na questão quinze observou-se que 45,5% dos professores se sentem com resistência mental no trabalho, mesmo em meio a desafios, pressões e demandas do magistério.

Ainda numa análise das tabelas de vigor, dedicação e absorção, foi avaliado a tabela 5, que trata da DEDICAÇÃO

TABELA 5: QUESTÕES E RESPOSTAS SOBRE O ENGAJAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO - DEDICAÇÃO

Estatísticas Descritivas - Dedicação	
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade:	56,4%
5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho:	51,9%
7. O meu trabalho inspira-me:	53,9%
10. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho:	53,9%
13. O meu trabalho é desafiante para mim:	52,5%

Fonte: Tabela produzida pela autora a partir dos resultados do questionário tratados no SDSS - Versão adaptada para o Brasil da UWS de Vazquez

Os dados revelaram que a maioria dos professores reconhecem a sua importância, significado e utilidade do trabalho. Se orgulham de sua profissão e consideram a docência desafiadora. Identificamos ainda que o entusiasmo e a inspiração demonstrados por mais da metade sugerem pontos de atenção e melhoria.

O último constructo da escala de engajamento é a absorção. Para Shuler e Alliger (2021), este constructo atua como um fator protetor contra as doenças da mente, dando destaque ao burnout, auxiliando os professores a lidarem com os desafios e estresses diários, tornando o trabalho mais eficaz.

TABELA 6: QUESTÕES E RESPOSTAS SOBRE O ENGAJAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO - ABSORÇÃO

Estatísticas Descritivas - Absorção	
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar:	52,2%
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda:	48,5%
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente:	51,2%
11. Estou imerso(a) no meu trabalho:	53,8%
14. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar:	49,0%
16. É difícil desligar-me do meu trabalho:	44,1%

Fonte: Tabela produzida pela autora a partir dos resultados do questionário tratados no SDSS - Versão adaptada para o Brasil da UWS de Vazquez.

Ao fazer análise dos dados gerados pelo software SPSS, observou-se que a maioria dos cento e noventa e três professores se sentem engajados, concentrados e imersos em seu trabalho. Encontram nele, realização pessoal e prazer na resolução de atividades intensas. Porém, observou-se também que há uma dificuldade em desligar-se do trabalho, o que pode ocasionar sobrecarga ou desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A partir dos dados das frequências de vigor, dedicação e absorção, foi feito a média dos constructos do engajamento no trabalho:

TABELA 7: MÉDIAS DOS CONSTRUCTOS DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Estatísticas Descritivas - Vigor	50,5%
Estatísticas Descritivas - Dedicação	53,7%
Estatísticas Descritivas - Absorção	49,8%

Fonte: Tabela produzida pela autora a partir dos resultados do questionário tratados no SDSS - Versão adaptada para o Brasil da UWS de Vazquez.

Numa análise da tabela 7, foi verificado a porcentagem dos professores que concordaram com as afirmações de cada constructo. As médias, indicam que 50,5% se referem ao constructo "vigor" no qual os professores se sentem resilientes e capazes de lidar com as intempéries do trabalho docente, e quase a metade,

não se sente vigoroso, 53,7% se referem ao constructo “dedicação” no qual se sente dedicado ao trabalho e comprometido com suas funções, buscando cumprir com os objetivos da escola. e 49,8% que se refere ao constructo “absorção” indica que quase metade dos professores se sente envolvido, concentrado e imerso em seu trabalho. A absorção é um aspecto menos envolvente entre os professores na amostra.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa confirmaram as hipóteses levantadas, evidenciando a importância da liderança transformacional dos gestores escolares e do clima organizacional na promoção do engajamento dos professores de anos iniciais do Ensino Fundamental. A correlação significativa entre a liderança transformacional e o engajamento docente destaca a influência positiva que os líderes escolares exercem sobre os professores, inspirando, motivando e apoiando-os em suas atividades. Além disso, a associação entre o clima organizacional, a satisfação com o trabalho e o engajamento dos professores reforça a necessidade de um ambiente escolar acolhedor e colaborativo para promover o engajamento profissional.

Esses achados ressaltam ainda a importância de uma gestão escolar inovadora, que valorize e incentive o desenvolvimento profissional dos professores. A pesquisa também revelou que os professores associam seu engajamento ao estilo de liderança do gestor escolar, o que destaca a influência direta das ações dos líderes na dedicação dos docentes. Nesse sentido, investir na formação dos líderes escolares e na implementação de políticas públicas que promovam

o engajamento docente torna-se essencial para o sucesso educacional.

Diante desses resultados, é fundamental dar continuidade a estudos futuros que explorem a diversidade de contextos educacionais, levando em consideração as diferentes realidades socioeconômicas, culturais e geográficas. Isso permitirá uma compreensão mais ampla e contextualizada dos fatores que influenciam o engajamento dos professores e a liderança escolar, contribuindo para a construção de um sistema educacional mais eficaz e engajador.

Esse estudo ressalta a importância de uma gestão escolar inovadora, que valorize e incentive o desenvolvimento profissional dos professores, como preconiza Carrasco *et al*, (2020) que evidencia em seus estudos que os líderes transformacionais que criam ambiente de trabalho positivo e colaborativo, inspiram, motivam e empoderam seus docentes.

Além disso, os resultados dessa pesquisa corroboram com os estudos de Day e Sammons (2020) que refletem que os líderes transformacionais possuem importantes características, como a capacidade de promover a interação e construção de relacionamentos positivos entre os docentes, potencializando o desenvolvimento profissional e criando oportunidades para a tomada de decisões compartilhadas.

Em suma, é relevante destacar que a liderança do gestor escolar não se resume a um compilado de técnicas ou habilidades, mas sim, a uma filosofia de liderar baseado em valores como a ética, a justiça e a compaixão. Para Avolio e Locke (2020) os líderes inspiram seus liderados através de suas ações, palavras e comportamentos,

promovendo um ambiente de trabalho onde todos os profissionais se sentem motivados a contribuir para o sucesso da instituição.

Por fim, a pesquisa reforça a importância de um modelo de gestão escolar que valorize a liderança transformacional, o clima organizacional e a satisfação com o trabalho dos professores. Com o compromisso de investir na formação dos líderes escolares e na implementação de políticas públicas eficazes, podemos construir um futuro educacional mais promissor e engajador para todos os alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. (2004). Multif

BOLÍVAR, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. In J. I. AGUILAR; A. BOLÍVAR (Eds.), Liderazgo pedagógico para el siglo XXI: Diálogos y experiencias (pp. 21-42). Madrid: La Muralla.actor Leadership Questionnaire Manual and Sampler. Set. Redwood City, CA: Mind Garden.

CARRASCO, O. A. R.; ESCALANTE, A. D. V.; SUÁREZ, K. T. M.; FUENTES, J. Z. Q. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. Sophia, colección de Filosofía de la Educación, (28), 237-262.

COSTA, C. B. D.; PROTTIS, M. L. (2019). Aspectos da profissão docente no Brasil: análises exploratórias do Pisa 2015. Estudos em Avaliação Educacional, 30(74), 338-360.

DARLING-HAMMOND, K.; DARLING-HAMMOND, L. (2022). The civil rights road to deeper learning: Five essentials for equity. Teachers

College Press.

DAY, C.; MOOS, D. (2020). Engaging teachers: Connecting school leadership, teacher motivation, and student learning. Journal of Educational Administration, 58(3), 321-340.

DEMEROUTI, E.; PEETER, M., C., W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: a diary study on the moderating role of working conditions. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91(1), 71-90.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. (2020). Análise Crítica Teórica Da Evolução Do Conceito De Clima Organizacional. Revista Terra Cultura: Cadernos De Ensino E Pesquisa, [S.L.], V. 20, N. 39, P. 91-113.

LESENER, T.; GUSY, B.; JOCHMANN, A.; WOLTER, C. (2020). Os motivadores do engajamento no trabalho: uma revisão meta-analítica de evidências longitudinais. Trabalho e Estresse, 34(3), 259–278.

NORTHOUSE, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.

PAGE, J. S. D.; PAIVA, D. C. (2021). Estudo de caso com gestores escolares: os desafios da comunicação em grupo por meio de plataformas digitais. Revista Educação Pública, 1(1).

PIRES, A. B. (2021). A importância do gestor educacional no papel de líder da instituição de ensino. Revista Educação Pública, v. 21, nº 23, 22 de junho de 2021.

SAAD, A. G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. Frontiers in Psychology, 12, 682092.

SANTOS, K. N. S.; CORRÊA, L. M.; FIRMIANO, L. D.; BAIA HEES, L. W. (2021). A responsabilidade do gestor escolar em tempo de pandemia. Seminário Nacional e Seminário Internacional Políticas Públicas, Gestão e Práxis Educacional, 8(8).

SARAIVA, E. A. (2021). Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da Liderança. Revista Gestão e Sociedade, 12(3), 544-564.

SHULER, J. L.; ALLIGER, G. M. (2021). The mediating role of work engagement in the relationship between job stressors and burnout. Journal of Vocational Behavior, 125, 103748.

VAN DIJK, D.; KARK, R.; MATTA, F.; JOHNSON, R. E. (2021). Collective aspirations: collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity.

---

[1] Mestre em Gestão Escolar. Fucape Business School Vitória – ES – Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. Orcid: https://orcid.org/0009-0009-8912-1100

[2] Doutora em Estudos Linguísticos. Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) Vitória – ES – Brasil. Orcid: https://orcid.org/0000-0002-6475-1458