

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Mestrado Acadêmico em Administração

RAQUEL ALVES GONÇALVES

**DURMO PROFESSOR E ACORDO GESTOR:
fatores motivacionais dos servidores públicos que ingressam e se mantêm
nos cargos de gestão escolar**

Belo Horizonte
2024

RAQUEL ALVES GONÇALVES

**DURMO PROFESSOR E ACORDO GESTOR:
fatores motivacionais dos servidores públicos que ingressam e se mantêm
nos cargos de gestão escolar**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a Nairana Radtke Caneppele Bussler

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte
2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamiatt de Almeida CRB6 3082

Gonçalves, Raquel Alves.

G635d

Durmo professor e acordo gestor: fatores motivacionais dos servidores públicos que ingressam e se mantêm nos cargos de gestão escolar. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

84 p.

Orientadora: Dr^a. Nairana Radtke Caneppele Bussler

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Liderança - Servidores públicos - Educação

I. Raquel Alves Gonçalves. II. Centro Universitário Unihorizontes –
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.361

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **RAQUEL ALVES GONÇALVES** REGISTRO Nº. **787** No dia **11/10/2024** às **18:30** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"DURMO PROFESSOR E ACORDO GESTOR FATORES MOTIVACIONAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE INGRESSEM E SE MANTEM NOS CARGOS DE GESTÃO ESCOLAR"**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Nairana Radtke Caneppele Bussler**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

11/10/2024

Documento assinado digitalmente
 **NAIRANA RADTKE CANEPELE BUSSLER**
Data: 04/11/2024 21:40:05-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profª. Drª **Nairana Radtke Caneppele Bussler**
Centro Universitário Unihorizontes

FELIPE FROES
COUTO
Assinado de forma digital por
FELIPE FROES COUTO
Dados: 2024.11.05 10:09:23
-03'00'

Prof. Dr. **Felipe Fróes Couto**
(UNIMONTES)

Documento assinado digitalmente
 **BRUNO MEDEIROS ASSIMOS**
Data: 06/11/2024 15:06:05-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. **Bruno Medeiros Ássimos**
Centro Universitário Unihorizontes

AGRADECIMENTO

Nesses últimos anos, de estudo e empenho, gostaria de agradecer a algumas pessoas que me acompanharam e foram fundamentais para a conclusão do Mestrado. Através desta mensagem, gostaria de expressar, de forma sincera, a importância que essas pessoas tiveram nesta conquista.

Primeiramente, agradeço a minha mãe, pelo apoio em todas as escolhas que fiz durante minha jornada acadêmica e incentivo nos momentos mais difíceis.

Ao meu irmão Caio, pelo incentivo e apoio mesmo à distância.

Aos colegas de sala, pelo companheirismo, ajuda, conhecimentos compartilhados e momentos de descontração tornando a caminhada mais leve.

Minha gratidão especial à Prof^a Dr^a Nairana Radtke Caneppele Bussler, minha orientadora, pela pessoa e profissional que é. Obrigada por sua dedicação, compreensão, incentivo e, principalmente, por ter acreditado e depositado sua confiança em mim.

Um obrigado especial a todos os professores do Mestrado e funcionários da Unihorizontes, por proporcionarem um ambiente propício ao desenvolvimento do meu estudo.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho, pela paciência e apoio, acreditando, junto comigo, que seria possível alcançar o meu objetivo.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, agradeço a oportunidade e o apoio para a realização da pesquisa, por meio do Projeto Trilhas Educadores.

Por fim, o agradecimento mais importante: agradeço a Deus e a Nossa Senhora, por estarem sempre comigo, me guiando, iluminando cada passo meu e me abençoando.

*“O verdadeiro heroísmo consiste em persistir por mais um momento,
quando tudo parece perdido”.*
(W. F. Grenfel)

RESUMO

Objetivo: A pesquisa teve como objetivo identificar os fatores motivacionais dos servidores públicos que se candidataram a cargos de gestão escolar nas escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A. Com isso, buscou preencher uma lacuna na compreensão desse fenômeno, fornecendo uma visão mais clara sobre as motivações que os levaram a assumir funções de liderança.

Teoria: A pesquisa se fundamentou na Teoria de Vroom.

Procedimentos Metodológicos: O estudo foi conduzido utilizando uma metodologia quantitativa. Para coletar dados relevantes, foi aplicado um questionário semiestruturado a uma amostra representativa de servidores públicos. O objetivo foi medir e qualificar os fatores motivacionais mais prevalentes entre os participantes. A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas estatísticas avançadas.

Resultados: Os resultados revelaram uma série de fatores motivacionais que influenciaram os servidores públicos a assumirem cargos de gestão escolar. Entre eles, destacaram-se tanto aspectos individuais, como a busca por realização pessoal, quanto contextuais, como a necessidade de melhoria da qualidade educacional.

Contribuições Teórico-Metodológicas: A pesquisa contribuiu para o campo teórico ao aprofundar a compreensão sobre a motivação no contexto da gestão escolar. Além disso, forneceu uma base metodológica robusta para futuros estudos que queiram investigar as motivações dos gestores educacionais em outros contextos.

Contribuições Práticas: O estudo ofereceu subsídios que podem influenciar políticas de recursos humanos, especialmente no que se refere à retenção de talentos e ao desenvolvimento de estratégias motivacionais para servidores públicos que atuam em cargos de liderança educacional.

Contribuições Sociais: Ao esclarecer as motivações dos gestores escolares, a pesquisa contribuiu indiretamente para a melhoria da qualidade da educação, impactando de forma positiva a sociedade, uma vez que uma gestão escolar eficaz reflete no desempenho geral das escolas e no aprendizado dos alunos.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Servidores Públicos. Educação.

ABSTRACT

Objective: The research aimed to identify the motivational factors of public servants who applied for school management positions in schools within the jurisdiction of the Regional Education Superintendence - Metropolitan A. In doing so, it sought to fill a gap in the understanding of this phenomenon, providing a clearer view of the motivations that led them to assume leadership roles.

Theory: The research was based on Vroom's Theory.

Methodological Procedures: The study was conducted using a quantitative methodology. To collect relevant data, a semi-structured questionnaire was applied to a representative sample of public servants. The objective was to measure and qualify the most prevalent motivational factors among the participants. Data analysis was performed using advanced statistical techniques.

Results: The results revealed a series of motivational factors that influenced public servants to take on school management positions. Among them, both individual aspects, such as the search for personal fulfillment, and contextual ones, such as the need to improve educational quality, stood out.

Theoretical-Methodological Contributions: The research contributed to the theoretical field by deepening the understanding of motivation in the context of school management. In addition, it provided a robust methodological basis for future studies that seek to investigate the motivations of educational managers in other contexts.

Practical Contributions: The study offered subsidies that can influence human resources policies, especially with regard to talent retention and the development of motivational strategies for public servants who work in educational leadership positions.

Social Contributions: By clarifying the motivations of school managers, the research indirectly contributed to improving the quality of education, positively impacting society, since effective school management reflects on the overall performance of schools and student learning.

Keywords: Motivation. Leadership. Public Servants. Education.

RESUMEN

Objetivo: La investigación tuvo como objetivo identificar los factores motivacionales de los servidores públicos que postularon a cargos de gestión escolar en escuelas del distrito de la Superintendencia Regional de Educación - Metropolitana. Al hacerlo, buscó llenar un vacío en la comprensión de este fenómeno, brindando una visión más clara sobre las motivaciones que los llevaron a asumir roles de liderazgo.

Teoría: La investigación se basó en la Teoría de Vroom.

Procedimientos metodológicos: El estudio se realizó utilizando una metodología cuantitativa. Para recolectar datos relevantes se aplicó un cuestionario semiestructurado a una muestra representativa de servidores públicos. El objetivo fue medir y calificar los factores motivacionales más prevalentes entre los participantes. El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando técnicas estadísticas avanzadas.

Resultados: Los resultados revelaron una serie de factores motivacionales que influyeron en que los servidores públicos asumieran cargos de gestión escolar. Entre ellos destacaron tanto aspectos individuales, como la búsqueda de la realización personal, como contextuales, como la necesidad de mejorar la calidad educativa.

Aportes teórico-metodológicos: La investigación contribuyó al campo teórico al profundizar la comprensión de la motivación en el contexto de la gestión escolar. Además, proporcionó una base metodológica sólida para futuros estudios que quieran investigar las motivaciones de los gestores educativos en otros contextos.

Contribuciones prácticas: El estudio ofreció información que puede incidir en las políticas de recursos humanos, especialmente en lo que respecta a la retención del talento y el desarrollo de estrategias de motivación para los servidores públicos que se desempeñan en puestos de liderazgo educativo.

Contribuciones Sociales: Al esclarecer las motivaciones de los administradores escolares, la investigación contribuyó indirectamente a mejorar la calidad de la educación, impactando positivamente en la sociedad, ya que una gestión escolar eficaz se refleja en el desempeño general de las escuelas y el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: Motivación. Liderazgo. Servidores Públicos. Educación.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	A hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	26
Figura 2	Modelo Conceitual.....	46
Figura 3	Modelo com resultados.....	61

ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
AS	Autossacrifício
ASP	Atração pelo Serviço Público
COM	Compaixão
CVP	Comprometimento com Valores Públicos
EEB	Especialista em Educação Básica
ERG	<i>Existence, Relatedness, Growth</i>
EXP	Experiência
INS	Inspiração
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MSP	Motivação no Serviço Público
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEB	Professor de Educação Básica
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
SEE/MG	Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VAL	Valores Alinhados

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Princípios de dois fatores de Herzberg	27
Tabela 2	Construtos da escala internacional de PSM	36
Tabela 3	Análise descritiva da amostra	47
Tabela 4	Escolha e ingresso de servidores públicos em cargos de gestão escolar	49
Tabela 5	Análise Fatorial Exploratória (motivação)	51
Tabela 6	Análise Fatorial Exploratória (expectativa)	52
Tabela 7	Verificação das medianas, médias e desvio padrão 1.....	53
Tabela 8	Verificação das medianas, médias e desvio padrão 2.....	54
Tabela 9	Verificação das medianas, médias e desvio padrão 3.....	55
Tabela 10	Resultados do teste t.....	56
Tabela 11	Teste t – Vínculo.....	57
Tabela 12	ANOVA.....	58
Tabela 13	Tempo de gestão.....	59
Tabela 14	Tempo de função.....	60
Tabela 15	Análises de regressão.....	61

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “**DURMO PROFESSOR E ACORDO GESTOR: fatores motivacionais dos servidores públicos que ingressam e se mantêm nos cargos de gestão escolar**” apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **RAQUEL ALVES CONÇALVES**, contendo 84 (oitenta e quatro) páginas, assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-14

Elementos textuais

- Introdução: pp. 15-23
- Referencial Teórico: pp. 24-41
- Procedimentos Metodológicos: pp. 42-45
- Apresentação dos Resultados: pp. 46-61
- Discussão dos Resultados: 62-67
- Conclusão: p. 68

Elementos pós-textuais: pp. 69-84

ITENS DA REVISÃO:

Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 23 de setembro de 2024.



Revisora Profª Débora dos Passos Laia

. Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC

. Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas

. Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Apresentação do tema	15
1.2 Problema e questão central de pesquisa	19
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	21
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	21
1.4 Justificativa	21
1.5 Adequação à linha de pesquisa.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Teorias motivacionais.....	24
2.2.1 <i>Teoria de Maslow</i>	25
2.2.2 <i>Teoria dos dois fatores de Herzberg</i>	27
2.2.3 <i>Teoria da Expectativa de Vroom</i>	28
2.2.4 <i>Teoria X e Y de McGregor</i>	29
2.2.5 <i>Triade Realização-Poder-Afiliação (Teoria ERG)</i>	30
2.2.6 <i>Teoria da Equidade</i>	31
2.2.7 <i>Teoria do Reforço</i>	31
2.2.8 <i>Teoria do Estabelecimento de Metas</i>	32
2.2 As teorias motivacionais e a Motivação para o Serviço Público (PSM)	33
2.2.1 <i>PSM e a Teoria de Vroom</i>	34
2.3 Serviço público no Brasil	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Classificação da pesquisa	42
3.2 Objeto de estudo	42
3.3 População e amostra.....	43
3.4. Coleta de dados	43
3.5. Análise dos dados.....	45
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 Descrição dos Dados Sociodemográficos	47
4.2 Processo de escolha dos servidores públicos para o ingresso e posterior permanência nos cargos de gestão escolar.....	47
4.3 Fatores motivacionais na perspectiva da organização	50
4.4 Fatores motivacionais na perspectiva dos gestores escolares	50
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
5.1 Contribuições teóricas.....	62
5.2 Contribuições gerenciais	65
5.3 Limites, proposição de pesquisas futuras e considerações finais	66
6. CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	69
ANEXOS	79
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE	79
APÊNDICES	81
APÊNDICE A – Parte I - Estimativas do modelo para a medida PSM de 29 itens de Kim (2017)	81

APÊNDICE B - Parte II – Perguntas destinadas a explorar a percepção do entrevistado sobre a relação entre esforço, desempenho e recompensa, conforme descrito pela teoria da expectativa de <i>Vroom</i>.	83
APÊNDICE C – Dados sócios demográficos	84

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Esta dissertação de mestrado aborda um tema no âmbito da educação e administração pública: a motivação do servidor público ao escolher assumir funções de gestão escolar. No contexto específico da gestão escolar, compreender as razões pelas quais os servidores públicos assumem cargos de liderança nas escolas contribui para o entendimento mais amplo da gestão escolar. A gestão escolar exerce impacto direto na qualidade da educação oferecida, o que exige examinar as motivações subjacentes à decisão de assumir responsabilidades e funções nesse contexto. Essa análise permite otimizar o desempenho e o compromisso dos gestores escolares (Santana, 2019).

O cargo de gestão escolar geralmente é ocupado por profissionais capacitados na área educacional. O Art. 8º da Resolução SEE Nº 4.782, de 04 novembro de 2022, estabelece os critérios para a candidatura a cargos de provimento em comissão, como diretor ou vice-diretor, por parte dos servidores. O candidato deve ser Professor de Educação Básica (PEB) ou Especialista em Educação Básica (EEB), sendo diretor aquele que é detentor de cargo efetivo ou de função pública estável, ou convocado para funções de magistério da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) (educacao.mg.gov.br, 2022).

De acordo Brasil com (2008), na administração pública, os termos "efetivo", "função pública estável" e "convocado" referem-se a diferentes tipos de vínculos entre os servidores e o serviço público. Enquanto os servidores efetivos passam por concurso público e possuem estabilidade após o estágio probatório, os convocados são contratados temporariamente para atender a demandas específicas e os servidores em função pública estável possuem garantias adicionais de continuidade no emprego após adquirirem estabilidade.

O diretor deve ser detentor de cargo efetivo ou de função pública estável. É exigido estar em exercício no cargo de PEB ou EEB na escola para a qual pretende candidatar-se, comprovar tempo de exercício por, no mínimo, 2 (dois) anos, ininterruptos ou não, contados nos últimos 5 (cinco) anos anteriores à data da inscrição. O candidato deve possuir curso de Pedagogia plena, licenciatura plena, ou bacharelado/tecnólogo acrescido de formação pedagógica de docentes. No caso de candidato ao cargo de diretor, deve possuir certificação ocupacional de diretor de escola estadual vigente na data de inscrição, além de estar em situação regular junto à Receita Federal do Brasil (educacao.mg.gov.br, 2022).

O gestor escolar pode ser selecionado de várias maneiras, refletindo diferentes aspectos de governança e participação da comunidade na gestão educacional. Em alguns casos, o gestor é escolhido diretamente pela comunidade escolar, por meio de um processo de escolha no qual os pais, alunos, professores e funcionários têm voz na decisão. Outra possibilidade é a escolha feita pelo colegiado escolar, que é um órgão representativo da comunidade educacional e tem autoridade para tomar decisões relacionadas à escola. Além disso, em determinadas circunstâncias, o gestor pode ser indicado pela Superintendência Regional de Ensino (SRE) ou órgão equivalente, com base em critérios estabelecidos pela política educacional vigente. Essas diferentes formas de seleção do gestor escolar refletem abordagens variadas de governança escolar e podem influenciar o funcionamento e o ambiente educacional da instituição (Cornélio et al. 2020).

Pesquisas anteriores no campo da motivação do servidor público, como Klein e Mascarenhas (2016) e Araújo (2018), destacaram várias dimensões motivacionais, desde fatores intrínsecos, como o desejo de contribuir para a comunidade e promover a aprendizagem, até fatores extrínsecos, como salários e reconhecimento social. Essas dimensões motivacionais surgem de uma combinação de estudos científicos, teorias motivacionais e observações práticas do ambiente de trabalho. Além disso, as teorias de Perry e Wise (1990) têm sido amplamente reconhecidas como relevantes para entender a motivação dos servidores públicos na gestão escolar.

Na teoria de Perry e Wise (1990), essa motivação pode ser influenciada por fatores internos, como o desejo intrínseco de servir à comunidade e promover a aprendizagem, bem como por recompensas externas, como salários mais elevados e reconhecimento social. Além disso, os valores profissionais e éticos, como o compromisso com a igualdade de oportunidades educacionais e a excelência acadêmica, também desempenham um papel importante na motivação dos servidores públicos para ingressar na gestão escolar. Compreender e explorar tais motivações são essenciais para atrair e reter talentos na gestão escolar.

A teoria da motivação do servidor público de Perry e Wise (1990) se baseia em três proposições básicas, sendo que a primeira proposição afirma que quanto maior a motivação do serviço público dos servidores, mais eles estão dispostos a trabalhar em organizações públicas. A segunda proposição estabelece que em organizações públicas a motivação do serviço público está positivamente relacionada ao desempenho no trabalho. Por fim, a terceira proposição argumenta que as organizações públicas que têm membros cuja motivação para o serviço público é alta dependem de incentivos para gerenciar o desempenho individual de seus funcionários (Aydin et al. 2019).

No setor público, motivar funcionários raramente foi mais desafiador para os administradores do que hoje, levando-se em consideração que os governos enfrentam pressões de austeridade que reduziram os salários, aumentaram a carga de trabalho e levaram à desmotivação do pessoal. A motivação, em sua descrição geral, detém um estímulo que fortalece, sustenta e direciona o comportamento dos servidores públicos, e para estes os estímulos motivacionais estão especificamente associados ao desejo de contribuir no mundo social e servir seus cidadãos (Santana et al. 2019).

A motivação está envolvida no desempenho de todas as respostas aprendidas, ou seja, um comportamento aprendido não ocorrerá a menos que seja energizado. A grande questão entre os psicólogos, em geral, é se a motivação é uma influência primária ou secundária no comportamento. As mudanças no comportamento são mais bem explicadas por princípios de influências ambientais/ecológicas, percepção, memória, desenvolvimento cognitivo, emoção, estilo explicativo ou personalidade ou são conceitos exclusivos de motivação mais pertinentes (Todorov & Moreira, 2005).

Segundo Gobbi et al. (2020), a compreensão dos fatores motivacionais que levam os servidores públicos a optarem pela carreira de gestão escolar é essencial para melhorar a eficácia da administração educacional e, conseqüentemente, o desempenho dos alunos. Além disso, a motivação do gestor escolar é um elemento-chave para a construção de ambientes educacionais mais positivos e enriquecedores.

Até o momento, já foram realizados diversos estudos sobre a motivação no ambiente de trabalho como Gobbi et al. (2020), Martins et al. (2020), Perry e Wise (1990). Explicitando, os autores Gobbi et al. (2020) realizaram o estudo no contexto da gestão escolar. No estudo de Martins et al. (2020), os autores abordaram os fatores motivacionais que influenciam o servidor público em geral, enquanto outras se concentraram especificamente na motivação dos gestores educacionais. Já no estudo de Perry e Wise (1990), os autores ressaltam que, nas últimas décadas, o ambiente do serviço público passou por transformações significativas. Para os autores, a confiança nas instituições públicas, um pilar fundamental da governança, experimentou um declínio acentuado desde meados da década de 1960, refletindo-se de maneira mais pronunciada no setor governamental. Essa queda na confiança pública desencadeou uma espécie de "crise silenciosa" no serviço público federal e, sem dúvida, também afetou as esferas estaduais e locais.

Os estudos supracitados geralmente envolvem análises quantitativas e qualitativas, com entrevistas, questionários e análise de dados estatísticos para identificar os principais impulsionadores da motivação na gestão escolar. Apesar das pesquisas anteriores, o GEPPEGE

(2024) afirma que ainda existe uma lacuna metodológica significativa em relação a estudos que explorem de maneira abrangente e aprofundada os fatores motivacionais específicos que levam os servidores públicos a optarem pela carreira de gestão escolar.

Diante desse cenário, a sociedade e os líderes políticos passaram a clamar por um renascimento dos valores éticos no serviço público. O interesse público e o sacrifício pessoal voltaram a ser destacados como pilares fundamentais do serviço público, lançando questões cruciais sobre como esses valores podem motivar e orientar o comportamento dos servidores públicos (Perry & Wise, 1990).

Além de Perry e Wise (1990), diversos outros autores igualmente contribuíram para o debate sobre ética no serviço público. James S. Bowman e Jonathan P. West, autores de *The Ethics of Public Service: Resolving Moral Dilemmas in Public Organizations* (1998), exploram questões éticas específicas enfrentadas por servidores públicos e oferecem *insights* sobre como resolver dilemas morais no contexto organizacional público. Donald C. Menzel, autor de *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity* (2011), explora estratégias de gestão ética para administradores públicos, destacando a importância de construir organizações públicas íntegras.

Dentre os autores brasileiros, pode-se destacar Jorge Ulisses Jacoby Fernandes, autor de "Curso de Direito Administrativo" (2018). Fernandes aborda aspectos éticos relacionados à legislação administrativa brasileira, oferecendo análises críticas sobre a conduta ética no serviço público. Paulo Modesto, autor de "Ética na Administração Pública" (2018), professor e advogado brasileiro, discute os desafios éticos enfrentados pelos servidores públicos no Brasil e propõe reflexões sobre as práticas administrativas éticas. Os referidos autores, juntamente com Perry e Wise, oferecem uma perspectiva localizada sobre a ética no serviço público, abordando questões específicas e desafios éticos pertinentes ao contexto brasileiro. Suas obras podem ser valiosas para quem busca compreender as particularidades éticas na administração pública do Brasil.

A motivação para o serviço público se expressa como um tipo de motivação que se relaciona, em particular, com as organizações públicas (Klein & Mascarenhas, 2016). Gestores escolares no serviço público são pessoas que se dedicam à educação de crianças, jovens, adultos e idosos para formar as gerações futuras. Pelo seu papel na transformação da sociedade e na construção do futuro para as novas gerações, é importante entender até que ponto elas adotam os ideais e a motivação do serviço público (Aydin et al., 2019).

Nesse contexto, Perry e Wise (1990) sugerem a relevância de compreender a motivação do servidor público, especialmente no âmbito da gestão escolar, pois ela é incisiva para a

eficácia e eficiência das instituições públicas. Os apelos para reavivá-la ressoam ainda mais na gestão educacional, na qual a qualidade da educação está intrinsecamente ligada ao desempenho dos gestores. Em um ambiente educacional em constante evolução, entender os fatores que influenciam essa motivação é fundamental para o aprimoramento da administração escolar e, por consequência, para a qualidade da educação.

A crescente demanda por líderes educacionais competentes e motivados torna este estudo relevante para a eficácia do sistema educacional. Segundo Lück, (2011), em um cenário educacional em constante evolução, compreender os impulsos que levam os servidores públicos a escolherem a gestão escolar permitirá o desenvolvimento de estratégias mais efetivas para atrair e reter talentos nessa área, além de possibilitar a implementação de políticas de incentivo mais adequadas.

1.2 Problema e questão central de pesquisa

A gestão escolar desempenha um papel crítico na qualidade e eficácia do sistema educacional. De acordo com Bastos (2017), o sistema educacional trata-se de um conjunto de meios que concretiza o direito à educação, desenvolve-se através de uma variedade de estruturas e ações organizadas, promovidas por diferentes instituições e entidades, tanto públicas quanto privadas. Seu objetivo é fornecer conhecimento e habilidades aos alunos, preparando-os para os desafios da vida adulta e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade. No entanto, enfrenta desafios relacionados à equidade, acesso universal e adaptação às demandas em constante evolução do mundo moderno.

Gestores escolares têm um papel importante nas escolas públicas ao apoiar a criação de um ambiente escolar colaborativo. Para implementar eficazmente modelos de liderança principais, que incluem o uso de ferramentas, rotinas e tomada de decisão situacional, é importante que os gestores possuam as competências necessárias, envolvendo não apenas habilidades individuais, como também uma compreensão profunda da dimensão de recursos humanos na liderança (Pires, 2021).

Na literatura sobre "Motivação do servidor público para ingressar na gestão escolar", um problema recorrente é a falta de interesse percebida na carreira de gestor escolar e a dificuldade em atrair servidores para assumirem tal função. Os estudos, como de Lück (2011), Han, (2018); Vandenabeele et al., (2018), Bergue (2019) e outros pesquisadores, identificaram que muitos servidores públicos não consideram a gestão escolar uma opção de carreira desejável devido aos desafios, pressões e demandas adicionais associadas à posição. Estes

desafios incluem lidar com questões administrativas, financeiras e burocráticas, enfrentar a responsabilidade pelo desempenho dos alunos, gerenciar conflitos entre funcionários e pais, além de garantir o cumprimento das políticas educacionais e atender às expectativas da comunidade escolar. Tais complexidades podem resultar em implicações negativas na qualidade da gestão escolar e, conseqüentemente, na eficiência do sistema educacional.

Apesar dos avanços na compreensão das motivações do servidor público, há uma lacuna perceptível na literatura em relação à motivação específica dos servidores públicos para ingressar na gestão escolar. Salientam-se pesquisas como a de Duarte et al. (2019) mas que, todavia, se concentraram na motivação geral dos servidores públicos.

Embora as questões relacionadas à falta de preparação e formação específica para os servidores que assumem cargos de gestão escolar e à compreensão dos fatores motivacionais que influenciam essa escolha profissional tenham sido identificadas como pontos-chaves, elas não necessariamente justificam a falta de pesquisas sobre a motivação para gestão escolar. Pelo contrário, destacam a importância de se aprofundar nesse campo de estudo, a fim de compreender melhor os desafios e as motivações dos gestores escolares, contribuindo assim para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de recrutamento, formação e retenção dos referidos profissionais (Leithwood et al., 2003, Lück, 2014, Leiva-Guerrero et al., 2024).

Portanto, pretende-se com este estudo analisar os fatores que influenciam essa motivação de maneira holística, considerando tanto os aspectos individuais quanto os contextuais. Estas questões destacam a importância de uma compreensão mais abrangente do fenômeno, fornecendo esclarecimentos importantes para aprimorar as práticas de gestão escolar.

De acordo com o exposto, esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores motivacionais dos servidores públicos que se candidatam e permanecem nos cargos de gestão escolar nas escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A, preenchendo assim uma lacuna na compreensão desse fenômeno.

Para alcançar tal objetivo, esta pesquisa realiza uma análise geral das motivações dos servidores públicos que escolheram cargos de liderança nas escolas, fornecendo esclarecimentos que podem fomentar políticas de recursos humanos e estratégias de retenção de talentos na gestão escolar, contribuindo assim para melhorar a qualidade da educação e seu efeito na sociedade.

Em consonância com o objetivo geral deste estudo, procura-se responder à seguinte questão: Quais são os fatores motivacionais dos servidores públicos que se candidatam aos

cargos de gestão escolar nas escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores motivacionais dos servidores públicos que se candidatam aos cargos de gestão escolar nas escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever como ocorre o processo de escolha dos servidores públicos para o ingresso e posterior permanência nos cargos de gestão escolar nas escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A.
- b) Analisar os fatores considerados motivadores pela organização que influenciam a decisão de servidores públicos em candidatar-se e permanecer no cargo de gestor escolar.
- c) Mensurar, por meio da perspectiva dos gestores escolares, como os fatores Atração para o Serviço Público, Comprometimento de Valores Públicos, Compaixão e Autossacrifício influenciam a motivação para ingressar e permanecer nos cargos de gestão escolar.

1.4 Justificativa

A motivação dos servidores públicos para assumir cargos de gestão escolar é um tema de extrema relevância no campo da educação e administração pública. A eficácia da gestão escolar não apenas influencia diretamente a qualidade do ensino oferecido aos estudantes, mas também afeta o funcionamento geral das instituições de ensino. Compreender os fatores motivacionais que amparam a escolha pela gestão escolar torna-se fundamental para melhorar a liderança educacional e enfrentar problemas práticos que afetam diretamente o desempenho das escolas (Lück, 2015).

Estudos anteriores, como os de Perry em 1990 e 1996, sugerem que os funcionários do setor público possuem uma motivação intrínseca em servir ao público, distinta da encontrada no setor privado. Essa distinção destaca a importância de investigar mais a fundo os motivos que levam os servidores públicos a optarem pela carreira de gestão escolar (Zubair et al., 2021).

Além disso, a motivação pessoal para abordar este tema está intrinsecamente relacionada à relevância da educação e ao desejo de contribuir para seu aprimoramento. Muitos profissionais da área de educação reconhecem na gestão escolar uma oportunidade única de impactar positivamente a vida dos estudantes, dos professores e da comunidade escolar como um todo (Lück, 2014).

Entender as motivações que amparam a escolha pela gestão escolar torna-se relevante para o desenvolvimento de políticas de recrutamento, desenvolvimento profissional e retenção de talentos mais eficazes nesse campo. A falta de uma gestão eficiente pode resultar em desigualdades educacionais e em um ambiente escolar pouco acolhedor, evidenciando a urgência em lidar com tais problemas práticos (Dusi, 2018, Roberto, 2023).

Problemas práticos, como a falta de preparo e formação específica para os gestores escolares, podem levar a uma liderança inadequada e, conseqüentemente, impactar negativamente o desempenho das escolas. Além disso, a compreensão insuficiente dos fatores motivacionais que influenciam a escolha da carreira de gestão escolar pode resultar em dificuldades na retenção de talentos e na implementação de políticas eficazes de recursos humanos (Fraiz, 2013). Assim, investigar tais questões não só é essencial para promover uma educação de maior qualidade, como também para abordar desafios práticos enfrentados pelos gestores escolares no dia a dia.

A investigação sobre este tema torna-se pertinente diante da crescente demanda por gestores escolares qualificados e motivados. De acordo com Gil (2010), a viabilidade dessas pesquisas pode depender de recursos financeiros e tempo dedicado à coleta e análise de dados, entretanto, o planejamento adequado e o acesso a informações relevantes podem superar esses desafios.

A relevância deste tema não se limita ao campo da educação, mas se estende, igualmente, ao campo da administração pública em geral. Segundo Perry et al. (2010), a motivação do servidor público na gestão escolar é um tópico interdisciplinar que envolve diversos campos, incluindo psicologia, educação, administração e políticas públicas. A escassez de estudos neste contexto enfatiza ainda mais a importância e a necessidade de investigar tal questão, especialmente no cenário brasileiro.

1.5 Adequação à linha de pesquisa

A linha de pesquisa utilizada neste estudo inclui a utilização de abordagens quantitativas para coletar dados relevantes. Envolve a aplicação de questionários semiestruturados a uma amostra representativa de servidores públicos, buscando medir e quantificar os fatores motivacionais mais prevalentes. A análise dos dados se sustenta com uso de técnicas estatísticas avançadas.

Em se tratando do relacionamento com o mercado e sociedade, segundo Ferreira et al. (2024), o tema da motivação do servidor público para ingressar na gestão escolar tem implicações significativas no relacionamento com o mercado de trabalho e a sociedade em geral. Entender os fatores motivacionais que atraem os servidores públicos para a gestão escolar pode levar a iniciativas que aumentem a atratividade desta carreira, melhorando a captação e retenção de talentos nessa área. Além disso, compreender como os gestores escolares motivados podem impactar positivamente a qualidade da educação configura-se como fundamental para aprimorar a prestação de serviços educacionais à sociedade.

A partir dos resultados de pesquisas sobre os fatores motivacionais, as organizações públicas podem desenvolver estratégias para incentivar a inovação na gestão de recursos humanos, como programas de formação contínua e desenvolvimento profissional para gestores escolares. Além disso, a implementação de políticas flexíveis e adaptáveis permitem a adoção de abordagens recentes para recompensas e benefícios, contribuindo para a motivação dos gestores escolares.

A partir das informações coletadas, podem ser desenvolvidas práticas recentes de engajamento com a comunidade e de promoção de um ambiente escolar inclusivo e acolhedor., pois a criação de programas de participação da comunidade e a abordagem de desafios sociais específicos contribuem para uma gestão escolar mais conectada às necessidades e expectativas da sociedade.

O estudo deste tema propicia uma influência positiva do relacionamento com o mercado de trabalho e a sociedade, aperfeiçoando a qualidade da educação. A gestão da inovação e a inovação social são aspectos relevantes para aprimorar as práticas de gestão de recursos humanos e promover uma abordagem mais inclusiva e participativa na gestão escolar. Assim, a pesquisa nesta área pode ter um impacto significativo na melhoria da educação e na formação de cidadãos preparados para os desafios da sociedade contemporânea.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias motivacionais

A motivação é um grande campo de estudo. Locke definiu motivação como “um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação das experiências de trabalho de alguém” (Saari & Judge, 2004, p. 396). Esta definição chama a atenção para dois aspectos, em particular, nomeadamente a ligação emocional que um trabalhador tem com o seu trabalho e a revisão deliberada do trabalho de um trabalhador por parte do empregador.

De acordo com Kasimova, (2022), as teorias da motivação são frequentemente separadas em teorias de conteúdo e teorias de processo. Em suma, as teorias do conteúdo explicam o que é a motivação e as teorias do processo descrevem como a motivação ocorre. Há também um grande número de teorias cognitivas relacionadas à motivação que explicam como a maneira de pensar e de perceber a si mesmo e o mundo ao redor pode influenciar os motivos.

As teorias motivacionais desempenham um papel fundamental na compreensão do comportamento humano, especialmente no contexto organizacional, por tentar explicar por qual razão as pessoas agem da maneira como agem e o que as impulsiona a atingir determinados objetivos. Nenhuma teoria da motivação é mais eficaz ou eficiente na geração de uma atitude positiva dos funcionários no local de trabalho, mas depende em grande parte de como cada teoria da motivação é aplicada dentro de um contexto organizacional apropriado (Ansoglenang et al., 2023).

Uma das teorias motivacionais de conteúdo mais conhecidas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, proposta por Abraham Maslow. Da Silva et al. (2022) ressalta que esta teoria sugere que as pessoas têm uma série de necessidades que são organizadas em uma hierarquia, desde necessidades básicas, como alimentação e segurança, até necessidades mais elevadas, como realização pessoal. De acordo com a Teoria de Maslow, as pessoas procuram satisfazer essas necessidades em ordem hierárquica, o que significa que só atingem necessidades mais altas quando as necessidades mais básicas estão atendidas.

Outra teoria importante, mas no caso de processo, é a Teoria da Expectativa de Vroom, desenvolvida por Victor Vroom, que se concentra na relação entre esforço, desempenho e recompensa. O autor argumenta que a motivação é influenciada pela expectativa de que o esforço levará a um bom desempenho e que o bom desempenho resultará em recompensas desejadas (Rodrigues et al. 2014).

Ademais, segundo Seiler et al. (2012), a Teoria da Equidade de Adams, que se baseia na ideia de que as pessoas buscam equidade nas recompensas em relação aos esforços que investem, também desempenha um papel importante na compreensão da motivação. Quando as pessoas percebem que estão sendo tratadas de maneira injusta em comparação com seus colegas, podem se sentir desmotivadas.

Essas são apenas algumas das teorias motivacionais amplamente reconhecidas e estudadas. Cada uma delas oferece uma perspectiva única sobre o que motiva as pessoas e como as organizações podem criar ambientes motivadores para seus funcionários. Segundo Vítório (2015), a compreensão destas teorias é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas e para o aumento da produtividade e do bem-estar no local de trabalho.

De acordo com Gardner (2010), a motivação é um fenômeno complexo e multifacetado, muitas vezes influenciado por fatores individuais e situacionais. Vale ressaltar também que pesquisadores continuam a explorar e desenvolver novas teorias e conceitos para melhor compreender o que impulsiona as pessoas a agir de determinadas maneiras em diferentes contextos. Existem várias teorias motivacionais que oferecem perspectivas diversas sobre este tema. A seguir, são descritas algumas das teorias motivacionais mais importantes.

2.2.1 Teoria de Maslow

A motivação humana surge da complexidade inerente ao ser humano, que é um ser dotado de necessidades complexas e características diferenciadas. A Teoria de Maslow é a teoria de motivação mais conhecida e aplicada para explicar o comportamento humano e uma das mais amplamente ensinadas.

O psicólogo humanista Maslow, que estava mais interessado no valor e no poder do ser humano, também considerou a distinção entre servidores saudáveis e não saudáveis e acreditou que eles tinham poderes positivos para mudar sua qualidade de vida. Suas opiniões e teorias afetaram o campo científico das ciências administrativas. Maslow formou a teoria da motivação que cobriu cinco necessidades fundamentais como fisiológica, segurança, social, dignidade e autorrealização (Cebeci & Çaçanağa, 2019). Isso permite compreender as fontes de estímulo que amparam as diferentes ações, partindo da perspectiva motivacional.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades sugere que as pessoas sejam motivadas por uma série de necessidades que se organizam em uma hierarquia, sendo que na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas (por exemplo, comida e abrigo), seguidas pelas necessidades de segurança, sociais, de estima e, finalmente, de autorrealização. As pessoas buscam satisfazer

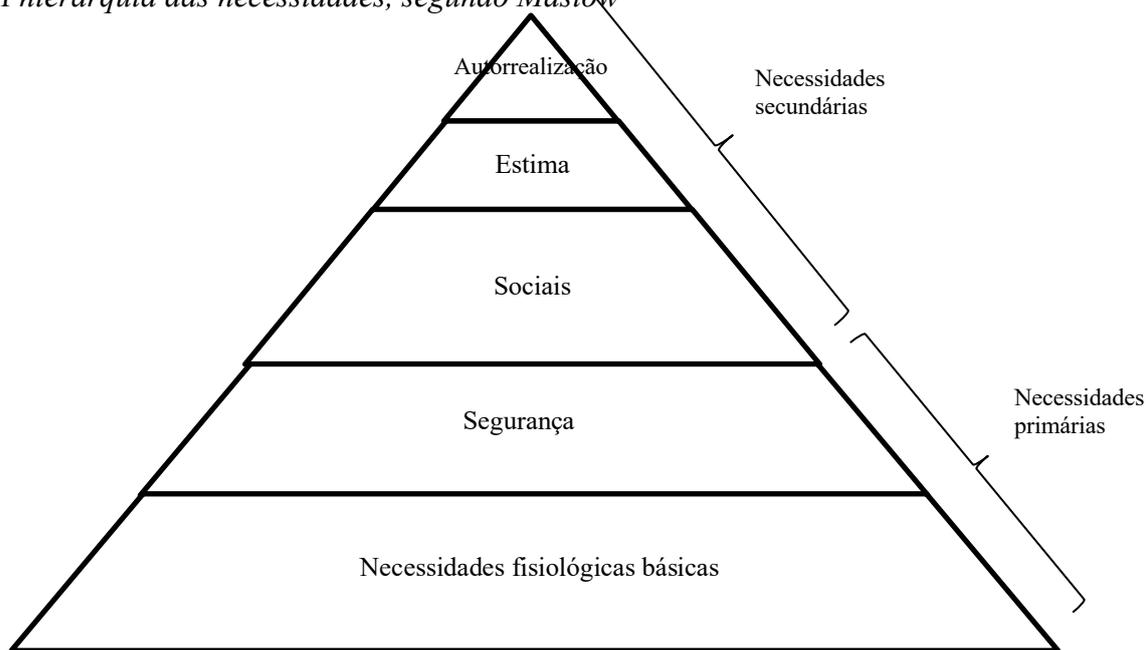
as necessidades em ordem hierárquica, com a necessidade mais baixa tendo prioridade (Periard, 2018).

No contexto organizacional, a Pirâmide de Maslow emerge como uma ferramenta valiosa para orientar profissionais em seu comprometimento com suas responsabilidades. Compreender as necessidades humanas fundamentais desempenha um papel essencial na criação de um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam realizados e motivados. Quando um indivíduo atinge o ápice da pirâmide, que representa realizações pessoais e autorrealização, ele experimenta um profundo senso de satisfação, o que, por sua vez, o motiva a se dedicar com entusiasmo a suas tarefas e a entregar o melhor de si (Moreira et al. 2022).

Na figura 1, pode-se observar a hierarquia das necessidades humanas, de acordo com Maslow.

Figura 1

A hierarquia das necessidades, segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Moreira (2022).

Nesta pirâmide, pode-se observar que as necessidades mais básicas são as necessidades psicológicas de fome, sede e abrigo, as quais são obtidas pelo salário. Como as necessidades sociais e de autoestima são atendidas por meio do trabalho em equipe (interação) e da valorização da gerência (recompensas), eles são altamente motivados.

A aplicação da Pirâmide de Maslow, segundo Moreira et al. (2022), é particularmente relevante na psicologia organizacional. Aqueles que não conseguem satisfazer suas

necessidades mais básicas, como as fisiológicas no nível mais baixo da pirâmide, frequentemente enfrentam dificuldades em seu desempenho no ambiente profissional devido à desmotivação e à conseqüente baixa produtividade. À medida que as necessidades fundamentais são atendidas, os profissionais encontram motivação para executar suas tarefas com eficácia.

Caso as necessidades básicas de um indivíduo não são satisfeitas, isso pode afetar sua capacidade de buscar níveis superiores de autorrealização e desenvolvimento pessoal. Maslow (1943) afirmou que uma necessidade satisfeita não mais motiva e quando uma necessidade é satisfeita, outra ocupa seu lugar. Compreender e aplicar os princípios da Pirâmide de Maslow pode não apenas melhorar a motivação dos funcionários, como também pode contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e gratificante.

2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg na década de 1950, tem como base a análise do ambiente de trabalho e como as pessoas respondem aos elementos que afetam sua sensação de satisfação ou insatisfação (Correia et al., 2018). Herzberg classificou as necessidades em duas grandes categorias, nomeadamente fatores de higiene e fatores de motivação.

Os fatores de higiene deficientes podem destruir a motivação, mas melhorá-los na maioria das circunstâncias não melhorará a motivação da equipe. Apenas os fatores de higiene não são suficientes para motivar as pessoas, mas os fatores motivadores também são necessários, conforme apresentado na tabela 1 (Cabral, 2019).

Tabela 1

Princípios de dois fatores de Herzberg

Influenciado por fatores de higiene (insatisfatórios)	Melhorar os fatores motivadores aumenta a satisfação no trabalho	Influenciado por fatores motivadores (satisfatórios)
<ul style="list-style-type: none"> • Condição de trabalho • Relações com colegas de trabalho • Políticas e regras • Qualidade do supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os fatores de higiene diminui a insatisfação no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistas • Reconhecimento • Responsabilidade • Trabalho em si • Crescimento pessoal

Fonte: Adaptado de Cabral (2019, *online*)

A ideia central da Teoria dos Dois Fatores mencionado por Cabral (2019, *online*) é que a ausência de fatores de higiene pode levar à insatisfação no trabalho, enquanto a presença desses fatores pode evitar a insatisfação, mas não necessariamente levará à motivação e satisfação. Por outro lado, a presença de fatores de motivação é o que verdadeiramente impulsiona a motivação intrínseca e a satisfação no trabalho.

Herzberg et al. (1959) defendem que os gerentes deveriam se concentrar tanto na criação de condições adequadas de trabalho (fatores de higiene) quanto na promoção de oportunidades de crescimento e realização pessoal (fatores de motivação) para alcançar um ambiente de trabalho motivador e satisfatório.

2.2.3 Teoria da Expectativa de Vroom

A Teoria da Expectativa de motivação de Vroom assinala que a motivação de um indivíduo é afetada por suas expectativas sobre o futuro. Em sua opinião, a motivação de um indivíduo é afetada por expectativa, instrumentalidade e valência, sendo os três elementos importantes ao escolher um elemento em detrimento de outro (Rodrigues et al., 2014).

Baseado na Teoria da Expectativa de Vroom (1964), a confiança institucional pode melhorar as motivações individuais para seguir as orientações institucionais e aumentar a obediência e conformidade individual. As pessoas que confiam nas instituições podem conduzir estratégias de proteção com tenacidade e resiliência.

A teoria de Vroom é baseada na crença de que o esforço do funcionário levará ao desempenho e o desempenho levará a recompensas positivas ou negativas. Quanto mais positiva a recompensa, maior a probabilidade de o funcionário estar altamente motivado. Por outro lado, quanto mais negativa a recompensa, menor a probabilidade de o funcionário se sentir motivado (De Souza, 2018).

Trata-se de uma teoria na qual as pessoas nutrem expectativas em relação aos resultados que podem ser obtidos por meio de seus esforços para melhorar seu desempenho. Nessa abordagem, a motivação é influenciada pela atração que os resultados ou recompensas podem ter, levando em consideração o vínculo entre o esforço e o desempenho necessários para alcançá-los. Tal teoria também incorpora a percepção das pessoas sobre a probabilidade de obter uma recompensa ou resultado a partir de seus esforços (Wise, 2018).

Cabe aqui destacar que a forma como as pessoas enxergam este processo pode variar de indivíduo para indivíduo, ou seja, o que pode ser altamente atrativo para uma pessoa pode não ter o mesmo apelo para outra (Vitório, 2015).

2.2.4 Teoria X e Y de McGregor

A Teoria X e a Teoria Y foram explicadas pela primeira vez por McGregor em seu livro, *The Human Side of Enterprise*, e referem-se a dois estilos de gestão – autoritário (Teoria X) e participativo (Teoria Y) (Rosa, 2016).

Os achados de Galani e Galanakis (2022) relatam que a Teoria X discute a importância de maior supervisão, recompensas externas e punições. De acordo com McGregor, esta abordagem é muito "prática" e geralmente envolve o microgerenciamento do trabalho das pessoas para garantir que seja feito corretamente. A Teoria Y enfatiza o papel motivador da satisfação no trabalho e incentiva os trabalhadores a realizar trabalhos sem supervisão direta. Esses gestores usam um estilo de gestão descentralizado e participativo.

Segundo Martinez e Paraguay (2003), na Teoria X, a perspectiva sobre o trabalho é que ele é geralmente desagradável para a maioria das pessoas. Nesse contexto, os trabalhadores são frequentemente rotulados como preguiçosos, desleixados e inclinados a evitar o trabalho sempre que possível. Tendem a fugir de responsabilidades, buscando manter-se em uma zona de conforto que lhes ofereça segurança. Em ambientes de trabalho com profissionais que exibem essas características, a gestão é frequentemente orientada para a rigidez e o controle do comportamento das pessoas dentro da organização.

De acordo com Dias et al. (2018), na Teoria Y, a concepção do ser humano é diametralmente oposta à da Teoria X. Acredita-se que as pessoas são intrinsecamente esforçadas e têm afinidade pelo trabalho, considerando-o uma atividade natural. Sob a perspectiva da Teoria Y, a gestão de empresas que contam com trabalhadores com essas características pode adotar uma abordagem mais ativa, tendo em vista que essas pessoas tendem a ser automotivadas e autogeridas, aceitando desafios e responsabilidades com o objetivo de desenvolver suas habilidades. Isso, por sua vez, contribui para torná-los mais criativos e competentes, tanto para seu próprio crescimento quanto para o desenvolvimento da empresa.

A adoção da Teoria X e da Teoria Y pelos gerentes pode afetar a motivação e a produtividade dos funcionários de diferentes maneiras, e os gestores podem optar por incluir táticas de ambas as teorias em suas operações (Silva, 2019).

2.2.5 Triáde Realização-Poder-Afiliação (Teoria ERG)

A Teoria *Existence, Relatedness, Growth* (ERG) foi formulada na década de 1960 pelo psicólogo Clayton Paul Alderfer e pode ser vista como uma evolução da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Alderfer simplificou essa estrutura ao resumir as cinco necessidades em três grupos fundamentais, denominados como: existência (E - *Existence*), relacionamento (R - *Relatedness*) e crescimento (G - *Growth*) (Meneses et al. 2022). As necessidades fisiológicas e de segurança, conforme propostas por Maslow, são consideradas como parte das necessidades de existência. O conceito de relacionamento pode ser associado à pertinência e estima em relação aos outros. Por sua vez, a categoria de crescimento engloba a autoestima de Maslow e a busca pela autorrealização (Caulton, 2012). Tanto Maslow quanto Alderfer se empenharam em descrever como essas necessidades e estágios se tornam mais ou menos relevantes para as pessoas.

Segundo Snow (2019), as necessidades de existência permitem ser entendidas como aquelas relacionadas à satisfação de necessidades básicas, incluindo a segurança física e fisiológica de um indivíduo. Em essência, englobam as condições essenciais para a sobrevivência e o bem-estar.

Por outro lado, de acordo com Meneses et al. (2022), as necessidades interpessoais estão relacionadas à necessidade de se conectar com outras pessoas, compartilhar pensamentos e ideias, seja por meio de relacionamentos familiares, amigos, relações conjugais ou no ambiente de trabalho, onde qualquer forma de interação humana é valorizada. As necessidades de desenvolvimento, por sua vez, representam a aspiração à autorrealização e isso engloba o desejo intrínseco de buscar o crescimento pessoal, expressar criatividade, aumentar a produtividade e, de maneira mais abrangente, influenciar positivamente o ambiente no qual a pessoa está inserida.

A Teoria ERG reconhece que as pessoas podem ser motivadas simultaneamente por mais de uma dessas categorias e que a satisfação de uma necessidade superior pode ocorrer mesmo que as inferiores não estejam totalmente atendidas. Snow (2019) menciona a afirmação de Alderfer em que a teoria ERG sugere que mais de uma necessidade pode operar em uma pessoa ao mesmo tempo e em graus variados de intensidade, o que destaca a complexidade das motivações humanas e a importância de reconhecer múltiplas fontes de realização e bem-estar.

Baseado no estudo de Nascimento e Amaral (2019), a principal distinção entre a Teoria ERG de Clayton Alderfer e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow reside no fato de que os grupos de necessidades na ERG não são estritamente hierarquizados, significando

que, de acordo com a ERG, é possível que várias necessidades dos diferentes grupos coexistam ao mesmo tempo em um indivíduo. Além disso, a frustração de uma necessidade de um grupo não impede o surgimento ou a busca de necessidades de outros grupos simultaneamente.

Esta diferença fundamental entre as duas teorias, segundo Nascimento e Amaral (2019), reflete uma abordagem mais flexível e dinâmica da Teoria ERG em relação às necessidades humanas, reconhecendo que as pessoas podem ter múltiplas necessidades simultaneamente e que a satisfação ou insatisfação de uma necessidade não exclui a busca de outras.

2.2.6 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade, também conhecida como Teoria da Justiça Social ou Teoria da Equidade de Adams, de acordo com Campese (2020), é uma abordagem na psicologia organizacional que explora como as pessoas percebem e reagem às relações de troca entre esforço e recompensa no ambiente de trabalho. A teoria foi desenvolvida por John Stacy Adams na década de 1960 e tem como base a ideia de que as percepções de equidade e justiça desempenham um papel fundamental na motivação das pessoas.

Segundo a Teoria da Equidade, as pessoas comparam suas próprias contribuições (esforço, dedicação, habilidades) e recompensas (salário, reconhecimento, benefícios) com as de outras pessoas, especialmente com colegas que têm funções semelhantes (Bashir et al. 2023). Tais comparações levam a diferentes estados de motivação e satisfação: equidade; inequidade negativa e inequidade positiva.

Em resumo, Campese (2020) e Bashir et al. (2023) enfatizam que a Teoria da Equidade destaca a importância das percepções individuais de justiça e igualdade na motivação e na satisfação no trabalho, sublinhando a necessidade de manter um equilíbrio entre as contribuições e as recompensas para todos os funcionários.

2.2.7 Teoria do Reforço

A Teoria do Reforço é uma abordagem na psicologia comportamental que se concentra na relação entre o comportamento humano e suas consequências, principalmente os reforços positivo e negativo, e postula que os comportamentos são moldados e mantidos por meio de recompensas e punições. Trata-se de uma teoria centrada na ideia de que o comportamento humano é influenciado por meio de reforços, foca nas consequências das ações em vez de nas condições internas (Scott & Cogburn, 2022).

Alguns conceitos-chaves estão relacionados a esta teoria. Trata-se do reforço positivo, reforço negativo, punição, extinção de elementos cruciais para entender como modificar o comportamento no contexto da teoria do reforço. A lei do efeito enfatiza que comportamentos seguidos por consequências positivas têm maior probabilidade de se repetir, enquanto aqueles seguidos por consequências negativas têm menor probabilidade de serem repetidos (Santos & Horta, 2020). A descrição de cada estratégia, segundo Santos e Horta (2020), como o reforço positivo associado a recompensas, o reforço negativo relacionado à eliminação de consequências negativas, a punição envolvendo medidas negativas e a extinção removendo recompensas positivas, contribuem para uma compreensão abrangente dessas técnicas comportamentais.

De acordo com Scott e Cogburn (2022), Skinner não somente demonstrou que o comportamento pode ser moldado por reforço e/ou punição, como também observou que um reforçador é uma consequência que aumenta a probabilidade de o comportamento se repetir, enquanto a punição é uma consequência que diminui a chance.

Esta teoria contribui para a gestão, ao permitir que os gestores utilizem reforços para estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho. Entretanto, uma limitação essencial desta teoria é apontada por Santos & Horta (2020) ao ressaltar que a abordagem de influenciar o comportamento por meio do reforço pode ignorar as necessidades e motivações internas das pessoas. A crítica enfatiza a contradição entre esta abordagem e a concepção da liberdade individual na escolha de ações.

2.2.8 Teoria do Estabelecimento de Metas

A Teoria do Estabelecimento de Metas, também conhecida como Teoria das Metas, é um modelo psicológico que se concentra na influência das metas na motivação humana, desempenho e realização. Nathan (2009) afirma que ela foi desenvolvida por Edwin A. Locke e Gary P. Latham, na década de 1960, e é amplamente aplicada em contextos organizacionais, educacionais e de autogerenciamento.

O autor Spector (2012) destaca quatro fatores cruciais no processo de definição de metas para aprimorar o desempenho no trabalho. A primeira consideração, a aceitação da meta pelo colaborador, ressalta a importância de garantir que as metas sejam compreendidas e aceitas pelos membros da equipe, destacando a relevância da participação e comprometimento do colaborador no estabelecimento dessas metas. O segundo fator, o recebimento de *feedback* acerca do progresso em direção ao atingimento dos objetivos, destaca a necessidade contínua

de avaliação e comunicação sobre o avanço em direção às metas. Isso não apenas fornece orientação para os colaboradores, mas também permite ajustes e melhorias ao longo do caminho.

A inclusão de metas difíceis e desafiadoras como terceiro fator enfatiza a ideia de que desafios significativos podem impulsionar um desempenho mais elevado. A dificuldade das metas, quando equilibrada com a capacidade de alcançá-las, pode motivar os colaboradores a superarem-se. O último fator, metas específicas, sublinha a importância da clareza e precisão nas metas estabelecidas. Metas específicas fornecem uma direção clara, reduzem ambiguidades e ajudam na focalização dos esforços dos colaboradores (Spector, 2012).

No conjunto, a análise supracitada por Spector (2012) destaca aspectos essenciais no processo de estabelecimento de metas, enfatizando a necessidade de envolvimento dos colaboradores, *feedback* constante, desafios significativos e definição clara e específica das metas para impulsionar o desempenho no ambiente de trabalho, portanto, tais fatores, quando considerados de maneira integrada, podem contribuir significativamente para o alcance bem-sucedido dos objetivos organizacionais.

A Teoria do Estabelecimento de Metas tem implicações significativas para a gestão, uma vez que enfatiza a importância de definir metas claras e desafiadoras para os funcionários, bem como o fornecimento de *feedback* e apoio ao longo do caminho. Também é amplamente utilizada em ambientes educacionais para melhorar o desempenho dos alunos e em situações de autogerenciamento, nas quais as pessoas podem aplicar os princípios das metas para melhorar sua própria produtividade e realização (Oliveira et al. (2006).

2.2 As teorias motivacionais e a Motivação para o Serviço Público (PSM)

As teorias motivacionais exploram os fatores que influenciam o comportamento humano, especialmente em relação à motivação para alcançar metas e objetivos. A motivação no contexto do serviço público, também conhecida como motivação para o serviço público (PSM - *Public Service Motivation*), refere-se especificamente às motivações, valores e atitudes que impulsionam os servidores públicos a se envolverem no setor público e a desempenhar funções de serviço público. De acordo com Wang et al. (2020), as metas no serviço público geralmente são menos especificadas, e o desempenho é mais difícil de medir e vincular a recompensas externas; portanto, a variação no comportamento reflete mais a variação das diferenças individuais do que as estruturas de incentivo.

Estudos prévios como de Perry (2000) e Brewer et al. (2000) têm apontado para os precursores da PSM, tais como traços individuais, contextos socio-históricos e influências organizacionais. No entanto, Bozeman e Su (2015) relatam que os mecanismos subjacentes que levam ao PSM ainda carecem de desenvolvimento e têm sido menos explorados. A análise das necessidades psicológicas fundamentais como fator explicativo para a motivação em prol do interesse público tem sido objeto de investigação em apenas alguns estudos empíricos.

Zhang et al. (2022) observam, em sua revisão, que a PSM reconhece que os servidores que escolhem trabalhar no setor público muitas vezes são motivados por valores altruístas, comprometimento com o bem-estar da sociedade e desejo de contribuir para o bem comum. Esta motivação intrínseca pode ser influenciada por fatores como a natureza do trabalho, as relações interpessoais, o senso de propósito e a percepção de impacto positivo. Portanto, de acordo com Silva (2024), as teorias motivacionais oferecem uma estrutura para entender as motivações complexas que impulsionam os servidores públicos a se envolverem no serviço público e desempenharem um papel ativo na administração e no desenvolvimento das sociedades.

2.2.1 PSM e a Teoria de Vroom

O conceito de PSM foi inicialmente introduzido por Rainey, em 1982, e posteriormente foi formalizado por Perry e Wise, em 1990, e como resultado dessa formalização, o campo de pesquisa relacionado à motivação no serviço público começou a surgir. A definição de Perry sugere que a motivação no serviço público é a inclinação individual para responder a motivações que estão principalmente ou exclusivamente associadas às instituições públicas. Além desta definição, a PSM também é compreendida como a disposição geral das pessoas para prestar serviços à comunidade, com o objetivo de contribuir para o bem-estar da sociedade como um todo (Zubair et al. 2021).

Vandenabelle (2009) destaca o elemento altruísta que permeia a motivação no serviço público, descrevendo-a como crenças, valores e atitudes que vão além do interesse próprio e organizacional. Essa motivação está relacionada ao interesse de uma entidade política maior e inspira os servidores a agir de acordo com esses princípios, quando apropriado. Por sua vez, segundo Zubair et al. (2021), Perry e Hondeghem argumentam que, devido à presença desse componente altruísta, a motivação no serviço público deve ser considerada como um tipo específico de motivação. Tal perspectiva ressalta a importância do altruísmo e do comprometimento com o bem público no entendimento da motivação no serviço público.

Entre as escalas mais frequentemente utilizadas nos resultados obtidos em pesquisas de bases de dados de Hora, et al. (2018), destacam-se alguns instrumentos, com uma quantidade significativa de amostras. Spector (1985), embora ele seja mais conhecido por suas escalas de satisfação no trabalho, também desenvolveu escalas que podem ser adaptadas para medir a motivação no contexto do serviço público.

Locke e Latham (2002) desenvolveram a Teoria da Definição de Objetivos que enfatiza a importância de estabelecer metas específicas e desafiadoras para aumentar a motivação e o desempenho. O modelo teórico de Locke e Latham (2002) propõe que a satisfação no trabalho exerce uma influência direta sobre a disposição do trabalhador para enfrentar novos desafios em seu ambiente de trabalho. A essa disposição consciente de abraçar tarefas que são percebidas como desafios saudáveis, Locke (1976) atribui o termo "Motivação no trabalho" (Hora, et al. 2018).

Hackman e Oldham (1975) são conhecidos por seu trabalho na criação do *Job Diagnostic Survey* (JDS), que é um instrumento de pesquisa utilizado para avaliar a motivação e a satisfação no trabalho. O JDS foi desenvolvido por Hackman e Oldham, em 1975, sendo um instrumento que avalia a motivação intrínseca no contexto do trabalho, medindo a percepção dos funcionários em relação aos elementos do trabalho, como variedade de tarefas, autonomia, feedback e significado das tarefas.

Kim et al. (2013) definem a PSM como uma forma de motivação pró-social que impulsiona os servidores públicos a trabalharem pelo bem comum, o que se traduz em um comprometimento com valores públicos, empatia e solidariedade em relação aos outros, juntamente com uma disposição para fazer sacrifícios pessoais em prol da sociedade.

Os motivos que impulsionam o engajamento em atividades de serviço público podem ser categorizados de várias maneiras. Os motivos instrumentais envolvem o altruísmo e abrangem a dedicação ao setor público, participação na política e em atividades comunitárias, envolvimento em projetos de desenvolvimento sociais e defesos de políticas e programas públicos especiais, todos visando contribuir de forma significativa para a sociedade. Por outro lado, os motivos baseados em valores refletem o desejo de alcançar valores públicos essenciais por meio de ações e comportamentos, indicando uma internalização desses valores como parte integrante do indivíduo, tais como o interesse público, a responsabilidade social, a democracia, a equidade social, a justiça social, a neutralidade e a responsabilidade (Oliveira & Estivaleta, 2019).

Por fim, Oliveira e Estivaleta (2019) afirmam que os motivos de identificação envolvem a disposição de servir a pessoas, grupos ou causas específicas, o que implica comprometimento

emocional e a disposição de agir em benefício desses elementos identificados. Isso demonstra uma preocupação genuína com as necessidades e interesses de outros servidores ou grupos específicos.

Kim e Vandenberghe (2010), juntamente com Kim et al. (2013), conduziram um estudo abrangendo 12 países, tais como: Austrália, Bélgica, China, Dinamarca, França, Itália, Coreia do Sul, Lituânia, Holanda, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. O objetivo da pesquisa foi validar um instrumento internacional destinado a medir a Motivação no Serviço Público (MSP). Buiatti e Shinyashiki (2011) foram os responsáveis pela validação da escala de Perry (1996) e Oliveira e Estilete (2021) validaram a escala de Kim e Vandenberghe (2010) no Brasil.

Oliveira e Estilete (2021) apresentam as quatro facetas operacionais da Motivação no Serviço Público (MSP), que foram formulados por conjuntos de elementos para medir a Atração pelo Serviço Público (ASP) constituída de oito itens, o Comprometimento com Valores Públicos (CVP), também com oito itens, a Empatia (COM) apresentando seis itens e a Disposição para Sacrificar-se (AS) com sete itens. A tabela 2 abaixo expõe minuciosamente as descrições destes construtos.

Tabela 2

Construtos da escala internacional de PSM

Construtos	Descrição
Atração para o Serviço Público (ASP)	Uma alternativa para descrever essa dimensão seria "Envolvimento na Prestação de Serviços Públicos de Impacto". Refere-se à disposição das pessoas em se dedicar a serviços públicos que tenham um efeito significativo, seu comprometimento com o bem-estar coletivo e sua participação ativa na formulação e implementação de políticas governamentais.
Comprometimento de Valores Públicos (CVP)	Essa dimensão pode ser chamada de "Compromisso com o Interesse e Valores Públicos". Aborda a disposição individual de buscar o bem-estar da comunidade e a promoção dos valores públicos. Isso inclui reconhecer a importância da igualdade de oportunidades, o compromisso com a prestação contínua de serviços públicos, a adoção de práticas éticas e a preocupação com o legado para as gerações futuras.
Compaixão (COM)	Também denominada como "Empatia e Solidariedade com a Comunidade". Avalia a conexão emocional dos servidores com membros de uma categoria social ou com o sistema político. Isso inclui ter empatia e demonstrar solidariedade com aqueles menos favorecidos, pautar-se

	pela justiça e atribuir grande importância ao bem-estar dos outros.
Autossacrifício (AS)	Dimensão que fornece suporte às demais dimensões e implica a disposição de fazer sacrifícios pessoais em prol da sociedade. Essa dimensão compartilha semelhanças notáveis com aquelas presente na escala de Perry (1996).

Fonte: Adaptado de Oliveira e Estilete (2021)

Essas escalas auxiliam na redução de preocupações referentes à potencial diversidade individual no que diz respeito ao número, à natureza ou à relevância relativa das dimensões em questão. Elas oferecem a capacidade de os pesquisadores utilizarem apenas alguns itens para avaliar de forma acurada o nível global de Motivação no Serviço Público (MSP) de um indivíduo Oliveira e Estilete (2019).

Segundo Kim e Vandenabeele (2010), esta construção, juntamente com as dimensões, para ser aplicável em todos os países, deve ser estável e a medida deve ser suficientemente confiável para ser aplicável a outros países.

A investigação sobre a motivação do servidor público para ingressar na gestão escolar é muito importante no contexto da administração educacional. Compreender os fatores subjacentes que impulsionam estes servidores a assumirem papéis de liderança na educação pública não apenas enriquece o campo da gestão escolar, mas também tem implicações significativas para a melhoria da qualidade da educação oferecida às gerações futuras (Poubel et al. 2021).

Nesse contexto, a Teoria da Expectativa de Vroom surge como uma lente teórica valiosa, proporcionando uma estrutura conceitual sólida para a análise das motivações dos servidores públicos que escolhem a gestão escolar como caminho profissional. Poubel et al. (2021) destacam que a aplicação da teoria de Vroom pode ajudar a identificar como as expectativas de sucesso e as recompensas percebidas influenciam a decisão dos servidores públicos em assumir posições de liderança na educação.

A Teoria da Expectativa de Vroom é relevante para entender as motivações dos servidores públicos que optam pela gestão escolar porque se concentra na relação entre esforço, desempenho e recompensa. Segundo esta teoria, as pessoas são motivadas a agir quando acreditam que seus esforços levarão a um desempenho satisfatório, que por sua vez resultará em recompensas desejáveis (Vergara, 2009). No contexto da gestão escolar, Nascimento (2023) constata que os servidores públicos podem ser motivados a assumir esses cargos se acreditarem

que seu trabalho resultará em melhorias tangíveis na qualidade da educação, reconhecimento profissional e satisfação pessoal.

Os gestores escolares que internalizam a Teoria de Vroom podem considerar que sua liderança pode influenciar positivamente o desempenho dos alunos e o funcionamento eficaz da escola, levando a recompensas como reconhecimento público, promoções ou satisfação pessoal pelo impacto positivo que estão causando na comunidade escolar (Lokman et al. 2021). Além disso, esta teoria também destaca a importância da percepção de que os esforços individuais são reconhecidos e recompensados de maneira justa e consistente. No contexto da gestão escolar, Silva (2021) afirma que este fato pode se traduzir em políticas de recursos humanos que ofereçam oportunidades de desenvolvimento profissional, remuneração competitiva e condições de trabalho favoráveis aos gestores escolares. Esses aspectos são fundamentais para atrair e manter talentos na gestão escolar do setor público.

De forma geral, a Teoria da Expectativa de Vroom destaca a importância de considerar as expectativas dos servidores públicos em relação aos resultados de seu trabalho e às recompensas associadas à gestão escolar. Baseado nas premissas de Robbins (2002), esta abordagem pode ser útil para compreender as motivações que amparam a escolha desses cargos e para desenvolver políticas e práticas de gestão de recursos humanos que incentivem o engajamento e o desempenho dos gestores escolares no setor público.

2.3 Serviço público no Brasil

O conceito de serviço público não é estritamente um constructo lógico-jurídico, mas sim uma ideia cujo significado pode ser derivado tanto da Constituição quanto da realidade histórica. Segundo Manica e Menegat (2018), ele não se baseia apenas em interpretações doutrinárias tradicionais, que poderiam estar desvinculadas do texto constitucional e da dinâmica social em si. Em vez disso, o entendimento do serviço é moldado pela interação entre o texto constitucional e o contexto histórico. O conceito de serviço público transcende interpretações meramente jurídicas e é influenciado pela Constituição Federal de 1988 e pela evolução histórica, tornando-se uma noção que está enraizada tanto no texto legal quanto na dinâmica da sociedade em que é aplicado.

Este setor no Brasil é composto por uma ampla variedade de instituições, agências e órgãos governamentais que desempenham funções essenciais para o funcionamento do país e para o bem-estar da população, segundo a OCDE (2022). Estende-se desde o governo federal até os governos estaduais e municipais, abarcando áreas como saúde, educação, segurança

pública, infraestrutura, administração pública, entre outros, incluindo também uma ampla gama de atividades e funções governamentais desempenhadas por autoridades federais, estaduais e municipais. O setor desempenha um papel considerável na prestação de serviços essenciais, na gestão de recursos públicos e na implementação de políticas e programas governamentais (Manica & Menegat, 2018).

Alguns pontos-chaves em relação a estes serviços se destacam. De acordo com o Portal de Transparência do Governo Federal (2023), os serviços públicos no Brasil são prestados em vários níveis de governo, incluindo os níveis federal, estadual e municipal. Cada nível tem seu próprio conjunto de responsabilidades e funções.

De acordo com a OCDE (2022), o Brasil possui um sistema de função pública que inclui profissionais de carreira que trabalham em vários órgãos governamentais, sendo eles os responsáveis pela implementação de políticas públicas, pela gestão dos recursos governamentais e pela prestação de serviços aos cidadãos.

Outro ponto-chave em relação a estes serviços no Brasil, é em relação à educação e à saúde. As escolas e universidades públicas, bem como os hospitais e clínicas públicas, desempenham um papel vital no fornecimento de acesso à educação e aos cuidados de saúde para a população. Saldiva e Veras (2015) ressaltam que é inegável que o sistema de saúde brasileiro enfrenta desafios significativos em termos de acesso, qualidade e equidade na prestação de serviços de saúde. A necessidade de um sistema público unificado de saúde no Brasil é uma questão amplamente debatida e defendida por muitos.

O Brasil implementou programas sociais para enfrentar a pobreza e a desigualdade, como o Bolsa Família, que fornece assistência financeira a famílias de baixa renda, sendo esses programas administrados pelo setor de serviço público. O setor de administração pública no Brasil é responsável pela gestão dos órgãos governamentais, das finanças públicas e das compras públicas e garante a utilização eficiente e transparente dos recursos públicos (Eiró, 2020).

O serviço público no Brasil é regido por uma estrutura legal abrangente que estabelece normas para o recrutamento, promoção e conduta dos funcionários públicos. O objetivo desse quadro legal é garantir a responsabilização e o profissionalismo no setor público, conforme estabelecido nas leis brasileiras (Brasil, 1994). Entretanto, o país enfrenta desafios significativos neste setor, incluindo questões relacionadas à corrupção, à burocracia e à necessidade de modernização.

No tocante à corrupção, o Brasil tem historicamente enfrentado problemas que afetam a eficiência e a credibilidade dos serviços públicos. Esforços estão em andamento para combater

esse fenômeno, visando aumentar a transparência e a responsabilização na administração pública (Pires et al., 2018). A implementação de medidas anticorrupção é fundamental para fortalecer a confiança dos cidadãos no governo.

Além disso, o país vem passando, desde 2000, por uma significativa transformação digital em seus serviços públicos. Iniciativas estão sendo implementadas para oferecer serviços *online* e agilizar processos administrativos. A modernização é crucial para melhorar a eficiência e a acessibilidade dos serviços públicos, proporcionando uma resposta mais ágil às necessidades da sociedade (Ferreira & Marcial, 2015).

Ferreira e Marcial (2015) afirmam que, especificamente, no setor de segurança pública e aplicação da lei, o Brasil enfrenta desafios únicos devido ao tamanho do país e à complexidade dos centros urbanos. Os funcionários públicos dessas áreas desempenham um papel crítico na garantia da segurança dos cidadãos. Investir em recursos e treinamento para esses profissionais é essencial para lidar com as demandas específicas dessas áreas.

A modernização do sistema público de emprego e gestão tem sido uma prioridade no Brasil, como indicado pelos esforços consideráveis ao longo da última década, alinhados às boas práticas da OCDE (OCDE, 2022). No entanto, ainda há desafios a superar, especialmente no que diz respeito à coordenação de políticas e iniciativas para maximizar seu impacto e simplificar as complexidades legais e estruturais do sistema de carreira do serviço público.

O serviço público estadual em Minas Gerais abrange uma ampla gama de atividades e setores, sendo gerenciado pelo governo estadual. O Poder Executivo estadual é responsável pela administração direta e indireta do governo. O governador é o chefe do Executivo, e diversos órgãos e entidades públicas estão sob sua jurisdição. O governo estadual geralmente é organizado em secretarias, cada uma encarregada de áreas específicas, como educação, saúde, segurança, entre outras. Essas secretarias desempenham um papel crucial na implementação de políticas públicas e na gestão de serviços (Lessa et al., 2015).

A admissão para a maioria dos cargos no serviço público estadual em Minas Gerais é feita por meio de concursos públicos projetados para garantir a seleção de profissionais qualificados e meritocráticos. Os servidores públicos estaduais podem pertencer a diversas carreiras e ocupar diferentes cargos, desde áreas administrativas até funções especializadas em setores como saúde, educação, segurança pública, entre outros (TJMG, [s.d.]).

O Estatuto dos Servidores Públicos, em seu art. 216, estabelece uma série de deveres que os servidores estaduais devem seguir para o desempenho adequado de suas funções (ALMG, 2020):

Dos deveres e proibições

Art. 216 – São deveres do funcionário:

I – assiduidade;

II – pontualidade;

III – discrição;

IV – urbanidade;

V – lealdade às instituições constitucionais e administrativas a que servir;

VI – observância das normas legais e regulamentares;

VII – obediência às ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;

VIII – levar ao conhecimento da autoridade superior irregularidade de que tiver ciência em razão do cargo;

IX – zelar pela economia e conservação do material que lhe for confiado;

X – providenciar para que esteja sempre em ordem no assentamento individual a sua declaração de família;

XI – atender prontamente:

a) às requisições para a defesa da Fazenda Pública;

b) à expedição das certidões requeridas para a defesa de direito.

O não cumprimento dessas responsabilidades funcionais é considerado uma irregularidade disciplinar, sujeita a sanções. Conforme o art. 245, a infração pode resultar em repreensão, e em casos de dolo ou má-fé, o servidor pode enfrentar suspensão por até 90 dias, conforme estipulado no parágrafo único do mesmo artigo. Destaca-se que a Lei Estadual nº 869/1952 detalha esses deveres, fornecendo orientações específicas para a conduta dos servidores.

Por fim, de acordo com Batista et al. (2019), vale destacar que o funcionalismo público estadual desempenha um papel fundamental no funcionamento dos governos estaduais, abrangendo diversas áreas, como saúde, educação, segurança e administração pública. Estes servidores são essenciais para a prestação de serviços públicos de qualidade em nível estadual, impactando diretamente a vida dos cidadãos.

A oportunidade de servir à comunidade é destacada como um aspecto fundamental e distintivo da carreira no serviço público, tornando-se um princípio central que permeia a função neste cargo e confere à profissão um caráter único e relevante na sociedade (Batista et al., 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa de natureza básica, que tem como finalidade obter uma melhor compreensão do assunto em pauta. De acordo com Gil (2010), este tipo de pesquisa é focado principalmente no avanço do conhecimento, em vez de resolver um problema específico.

Quanto aos objetivos, foi elaborada uma pesquisa de forma exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória ajuda a proporcionar maior familiaridade com o assunto que se deseja abordar. Nesse sentido, a pesquisa utilizou métodos quantitativos para comparar os resultados obtidos pela técnica com aqueles presentes na literatura disponível, visando revisar a motivação dos servidores públicos na gestão escolar.

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população através de dados quantitativos (Gil, 2010). Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa descritiva tem como finalidade a apresentação e análise das características das organizações e da população em estudo, utilizando estatísticas e outras ferramentas quantitativas. Por outro lado, a pesquisa exploratória desempenha um papel complementar, permitindo ao pesquisador adquirir uma compreensão mais profunda de seu problema de pesquisa e auxiliando na formulação de seus objetivos com base em dados quantitativos.

Como instrumento para elaboração da pesquisa, foi utilizado um questionário de múltipla escolha. A pesquisa quantitativa, conforme definida por Malhotra (2001), é uma abordagem metodológica que busca quantificar informações e comumente utiliza análise estatística como parte de seu processo.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de levantamento (*Survey*). O levantamento (*Survey*) e a pesquisa de campo são duas abordagens comuns de coleta de dados na pesquisa acadêmica, de acordo com a metodologia proposta por Vergara (2008). Ambas técnicas são utilizadas para obter informações e dados empíricos que possibilitam a análise e interpretação de fenômenos específicos.

3.2 Objeto de estudo

A SEE/MG, desde o ano de 1999, realiza o processo de escolha de Diretor Escolar e Vice-diretores para atuação nas escolas da rede estadual. O processo é aberto para professores

e especialistas da educação básica efetivos e/ou convocados que atendam aos critérios estipulados nas resoluções que são publicadas sempre à época do processo de escolha dos gestores.

Atualmente são 141 escolas estaduais da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino – Metropolitana A. Nem todos os diretores destas escolas foram eleitos pela comunidade escolar, uma vez que algumas escolas não tiveram candidatos, portanto acontece uma indicação da Superintendência ou escolha do Colegiado escolar.

A pesquisa foi realizada com os gestores escolar de 141 escolas estaduais que pertencem a circunscrição da SRE Metropolitana A e respondida por 131 de forma voluntária. A escolha da Metropolitana A foi motivada pela presença de uma diversidade de instituições de ensino em sua área de abrangência. Isso inclui escolas tradicionais, como a Escola Estadual Pedro II, Escola Estadual Governador Milton Campos e o Instituto de Educação de Minas Gerais, localizados na região central de Belo Horizonte.

3.3 População e amostra

Os sujeitos de pesquisa são os 141 diretores das escolas estaduais da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A, sendo que 131 diretores participaram respondendo ao questionário. Todos eram servidores efetivos ou convocados, exercendo o cargo de diretor nas escolas da Rede Estadual, na época da pesquisa. Este número poderia ter sido alterado em casos de fechamento de escola ou ausência de diretor. Os sujeitos eram de ambos os sexos, tinham idade superior a 18 anos e eram capazes de se autorrelatar, preenchendo um questionário de pesquisa *online*.

3.4. Coleta de dados

O projeto desta dissertação foi encaminhado e submetido ao Comitê de Ética do Centro Universitário Unihorizontes tendo sido aprovado conforme o parecer do Comitê de Ética – Protocolo 2024032623237. Após a aprovação e a autorização para a realização da pesquisa, bem como a anuência da Secretaria de Estado de Educação (SEE) – Documento 87375808, Processo SEI 1260.01.0073591/2024-61, seguiu-se adiante para o contato com os participantes.

O instrumento de coleta foi enviado de forma *online*, por meio da plataforma *Google Forms*, para os participantes. O *link* de acesso ao instrumento de coleta de dados foi enviado por meio de e-mail. A identificação do(a) respondente não era solicitada, o que resultou na

participação voluntária de todos. Mesmo que as amostras não probabilísticas não permitam a generalização de resultados, a estratégia de coleta resultou em uma amostra adequada, pois todos os participantes são gestores públicos. A coleta dos dados aconteceu em março de 2024. Os voluntários receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo A), o *link* da pesquisa e o convite para participar (Anexo B).

Todas as avaliações foram feitas pelo próprio pesquisador sob a supervisão do orientador e um profissional da Administração. Foi utilizada, como modelo, a escala desenvolvida por Kim (2017) (Apêndice A) e validada no Brasil por Oliveira e Estivalet (2021), bem como uma série de perguntas destinadas a avaliar a percepção do indivíduo sobre a relação entre esforço, desempenho e recompensa baseada na escala de Vroom (Parte 2 – Apêndice B). A escala desenvolvida por Kim (2017) foi modificada da escala de Perry e Wise (1996), que foi validada no Brasil por Buiati e Shinyashiki (2011).

A escala de Perry (1996) é um instrumento de pesquisa projetado para avaliar a motivação dos funcionários públicos em relação ao serviço público e às atividades governamentais. Consiste em uma série de perguntas ou afirmações cuidadosamente elaboradas, às quais os participantes respondem em uma escala, indicando o grau em que concordam ou discordam com cada item. A escala foi desenvolvida com o propósito de entender melhor a motivação dos servidores públicos. Os pesquisadores Perry e Wise se propuseram a investigar as razões pelas quais as pessoas escolhem trabalhar no setor público, bem como como essa motivação afeta o desempenho e a eficácia no governo. Os principais construtos avaliados nesta escala são: Atração para o Serviço Público (ASP); Comprometimento de Valores Públicos (CVP); Compaixão (COM) e Autossacrifício (AS)

A escala de Kim (2017) foi projetada para medir a motivação dos servidores públicos, ou seja, o grau em que eles são motivados por valores e princípios relacionados ao serviço público e à prestação de serviços à sociedade. A escala avalia diversos construtos relacionados à motivação no serviço público, incluindo a atração para o serviço público, o comprometimento com os valores públicos, a compaixão e a disposição para o autossacrifício em prol da sociedade. A escala de Kim foi feita, porque, em alguns casos, certas dimensões da escala de Perry não se ajustavam bem (Lee & Kim, 2014), enquanto noutros casos foram adicionadas dimensões para captar o significado completo do PSM (Kim, 2011; Kim & Vandenabeele, 2010).

O Apêndice C apresenta o questionário de dados demográficos, utilizado para coletar informações básicas dos participantes. Esse questionário foi essencial para caracterizar o perfil dos respondentes e auxiliar na análise dos resultados.

3.5. Análise dos dados

Para conduzir a pesquisa, foi encaminhado um questionário semiestruturado para todos os 141 gestores das escolas estaduais na circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A. A participação foi voluntária, e os 131 diretores que concordaram em participar assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

A análise dos dados coletados para este estudo envolveu análises descritivas, análise fatorial exploratória (AFE), e regressões lineares para testar as hipóteses desenvolvidas, conforme as medidas de expectativa, instrumentalidade e valência relacionadas à motivação dos servidores públicos em cargos de gestão escolar.

Primeiramente, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS) para avaliar a normalidade dos dados. O teste indicou que as variáveis analisadas não seguem uma distribuição normal ($p < 0,05$ para todas as variáveis), indicando uma possível limitação no uso de técnicas paramétricas. Contudo, conforme recomendação de Tabachnick e Fidell (2007), a regressão linear pode ser utilizada mesmo com desvios da normalidade, especialmente quando o tamanho da amostra é superior a 100 respondentes. Com uma amostra de 131 participantes, os efeitos de uma distribuição não normal sobre os coeficientes de regressão são minimizados, permitindo a aplicação robusta de regressão linear para o teste das hipóteses.

Para analisar a distribuição das características da amostra, utilizou-se a estatística descritiva. A identificação da unidimensionalidade dos itens e da multidimensionalidade dos construtos foi realizada através da análise fatorial exploratória. Seguindo as recomendações da literatura, buscou-se identificar critérios de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superiores a 0,60, teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,05$), cargas fatoriais superiores a 0,50 e cargas cruzadas inferiores a 0,40 (Hair et al., 2005). Para avaliar a consistência interna das escalas, empregou-se o Alfa de Cronbach, adotando um limite crítico de 0,60 (Malhotra et al., 2014).

A diferença entre os construtos foi testada utilizando o teste t de *Student* para amostras independentes e análise de variância (ANOVA) (Ferreira et al., 2020). Finalmente, a análise das relações diretas e das regressões foi conduzida com o *software SPSS for Windows*, versão 23.

Um relatório final foi elaborado, apresentando os principais resultados, conclusões e recomendações. Esse documento será compartilhado com a Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo foi identificar os fatores motivacionais dos servidores públicos que se candidatam aos cargos de gestão escolar nas escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A. Além disso, este estudo buscou entender o efeito da Valência, Expectativa e Instrumentalidade na Motivação dos gestores públicos.

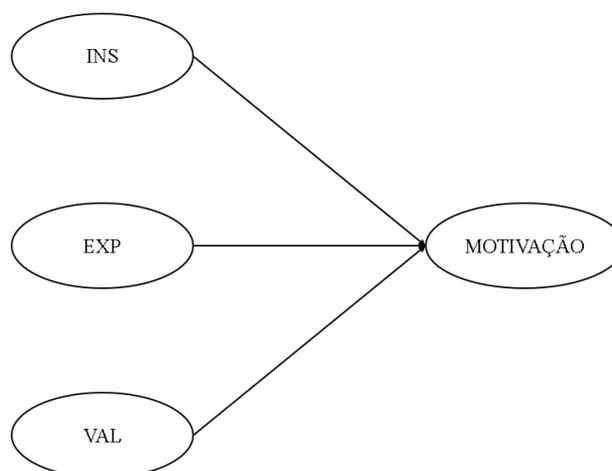
O modelo conceitual de motivação desta pesquisa foi estruturado para explorar como três hipóteses principais que influenciam a motivação dos funcionários públicos:

- **H1** - VAL (Valência) referem-se ao grau em que os valores pessoais dos funcionários estão em consonância com os valores e objetivos da organização.
- **H2** - EXP (Expectativa) aborda a influência das vivências e competências adquiridas ao longo do tempo na motivação do indivíduo.
- **H3** - INS (Instrumentalidade) é entendida como a capacidade de liderança e visão inspiradora dentro da organização.

Conforme ilustrado na figura 2, este modelo conceitual visa demonstrar como cada um desses fatores (VAL, EXP e INS) afeta positivamente a motivação dos servidores públicos, proporcionando uma visão holística das variáveis que contribuem para o engajamento e desempenho no ambiente de trabalho.

Figura 2

Modelo Conceitual



4.1 Descrição dos Dados Sociodemográficos

A amostra deste estudo foi composta por 131 respondentes, dos quais 85 (64,97%) eram mulheres. A idade média da amostra é de 48,3 anos ($\sigma=8,36$), sendo que 107 (81,7%) participantes possuíam alguma pós-graduação. Todos os respondentes se declaram gestores públicos e 106 (80,9%) possuem contrato efetivo. O tempo médio na gestão pública é de 20 anos ($\sigma=9,32$) e o tempo na gestão escolar é de seis anos ($\sigma=5,86$). Esses dados indicam um grupo de profissionais experientes, demonstrando um perfil sólido de gestores com uma considerável trajetória na administração pública. Os resultados descritivos são mostrados na Tabela 3, a seguir, fornecendo uma visão detalhada das características da amostra.

Tabela 3

Análise descritiva da amostra

Descrição da amostra		N	%
Sexo	Homem	85	64,9%
	Mulher	46	35,1%
Ensino	Superior completo	24	18,3%
	Pós-graduação	95	72,5%
	Mestrado	11	8,4%
	Doutorado	1	0,8%
Renda	Entre R\$2.801,00 e R\$4.000,00	15	11,5%
	Mais de R\$4.000,00	116	88,5%
Idade	Entre 34 e 39 anos	21	16,0%
	Entre 40 e 49 anos	57	43,5%
	Acima de 49 anos	53	40,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.2 Processo de escolha dos servidores públicos para o ingresso e posterior permanência nos cargos de gestão escolar

A Resolução SEE nº 4.782/2022 foi criada para normatizar a escolha dos servidores para cargos de liderança em instituições de ensino, atendendo a uma demanda por profissionalização e competência técnica na gestão escolar. Tal resolução reflete o esforço da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em aprimorar o processo de escolha para garantir que os diretores e vice-diretores possuam o perfil adequado para liderar escolas públicas e contribuam com a qualidade da educação (Educação.mg.gov.br, 2022).

De acordo com a Educação.mg.gov.br (2022), o processo seletivo previsto pela referida Resolução inclui critérios específicos para a candidatura, incluindo formação e experiência profissional dos candidatos. A escolha de diretores e vice-diretores passou pela exigência, além das habilidades técnicas, da comprovação de uma postura ética, comprometida e integrada aos valores institucionais da Secretaria. As regras também detalham etapas que envolvem análise de mérito e desempenho dos servidores, além da participação da comunidade escolar em alguns casos, fortalecendo o caráter democrático do processo.

Esses critérios refletem o princípio da gestão por competências, fundamental para uma administração educacional eficaz. Ao priorizar a experiência, a formação e a capacidade de liderança, a Resolução visa não apenas o desenvolvimento das habilidades administrativas dos gestores, mas também o engajamento e a satisfação dos alunos e professores, fatores essenciais para o sucesso educacional.

Segundo a Agência Câmara de Notícias (2023), a seleção dos gestores deverá envolver a participação ativa da comunidade escolar e obedecer a critérios que serão definidos pelos estados, Distrito Federal e municípios no prazo de até 180 dias após a aprovação da lei. O objetivo do projeto, conforme o autor, deputado Rubens Otoni (PT-GO), é promover uma gestão democrática, permitindo processos coletivos de participação e decisão no âmbito educacional. O parlamentar ressalta que a proposta está em consonância com o Plano Nacional de Educação, que já prevê a implementação de uma gestão democrática por meio de um processo seletivo que combine mérito, desempenho e consulta pública à comunidade escolar. A iniciativa visa fortalecer a transparência e a eficiência na administração das escolas públicas, ao mesmo tempo em que valoriza a participação da comunidade no processo de escolha dos gestores.

A Resolução 4.782/2022 também estabelece normas sobre o acompanhamento e avaliação dos gestores, o que permite uma adaptação contínua das escolas às necessidades da comunidade e às políticas educacionais. Esta medida é relevante, pois, ao avaliar periodicamente o desempenho de diretores e vice-diretores, a Secretaria garante que o trabalho seja sempre realizado para a melhoria contínua do ambiente escolar. A tabela 4 apresenta um resumo do processo de escolha e permanência nos cargos de gestão escolar em Minas Gerais (Duarte et al. 2016; Educação.mg.gov.br, 2022; ALMG, 2023):

Tabela 4

Escolha e ingresso de servidores públicos em cargos de gestão escolar

Crítérios de Ingresso	Permanência e Avaliação
Seleção e Ingresso nos Cargos de Gestão Escolar	<ul style="list-style-type: none"> ● A escolha dos diretores e vice-diretores das escolas estaduais ocorre por meio de eleição direta, envolvendo a participação da comunidade escolar (professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis). ● Os candidatos precisam ser servidores efetivos da Rede Estadual de Ensino e possuir, no mínimo, três anos de efetivo exercício na carreira do magistério. ● Além disso, é exigido que os candidatos apresentem um Plano de Gestão para a escola, que será submetido à avaliação da comunidade escolar durante o processo eleitoral.
Requisitos para Candidatura	<ul style="list-style-type: none"> ● Possuir habilitação em curso superior na área de educação. ● Estar em efetivo exercício na escola em que pretende concorrer há pelo menos um ano. ● Não ter sido penalizado em processo administrativo disciplinar nos últimos cinco anos.
Mandato e Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ● Os gestores eleitos têm um mandato de três anos, com a possibilidade de uma recondução mediante novo processo eleitoral. ● Durante o exercício de sua função, o desempenho dos gestores escolares é avaliado periodicamente. A avaliação é realizada pela Superintendência Regional de Ensino (SRE), que considera aspectos como o cumprimento do Plano de Gestão, resultados pedagógicos e administrativos, e a satisfação da comunidade escolar. ● Caso o desempenho do gestor seja considerado insatisfatório, ele pode ser afastado do cargo, sendo convocada uma nova eleição para escolher um substituto.
Formação e Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> ● Os gestores eleitos são obrigados a participar de cursos de formação continuada oferecidos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que visam aprimorar suas competências administrativas e pedagógicas.
Participação da Comunidade Escolar	<ul style="list-style-type: none"> ● A gestão democrática é um princípio fundamental, garantindo a participação efetiva da comunidade escolar em decisões importantes sobre a gestão da escola. Esse processo inclui, além das eleições, reuniões periódicas e conselhos escolares.

Fonte: Adaptado de Duarte et al., 2016; Educação.mg.gov.br, 2022; ALMG, 2023.

Além disso, o processo de escolha pautado por critérios objetivos e específicos contribui para diminuir favoritismos e para promover uma seleção justa e baseada em qualificações profissionais. Tal processo fortalece a estrutura da Rede Estadual de Ensino e se traduz em uma gestão escolar mais eficiente e em um ensino mais centrado nas necessidades dos alunos. Percebe-se com isto que, em Minas Gerais, o processo de escolha e permanência dos gestores

escolares promove uma gestão democrática e participativa, valorizando a competência, o comprometimento e o envolvimento da comunidade escolar na construção de um ambiente educacional de qualidade.

Esta Resolução é, portanto, um avanço significativo para a educação pública em Minas Gerais, pois define normas claras e objetivas para a escolha de gestores escolares, baseando-se em uma política de gestão por competência. Ao estabelecer esse procedimento, a Resolução contribui para a criação de um ambiente escolar mais organizado, participativo e comprometido com a formação integral dos alunos, preparando as melhores escolas para enfrentar os desafios do cenário educacional atual.

4.3 Fatores motivacionais na perspectiva da organização

Na perspectiva da organização, os fatores motivacionais que influenciam a decisão dos servidores públicos de se candidatar e permanecer no cargo de gestor escolar estão intimamente ligados a elementos que promovem a satisfação, o reconhecimento e a realização pessoal e profissional dentro do ambiente educacional (Silva & Carvalho, 2019).

A Teoria da Expectativa de Vroom oferece uma perspectiva valiosa para entender os fatores motivacionais dos servidores públicos que se candidatam e permanecem nos cargos de gestão escolar. Tal teoria sugere que a motivação de um indivíduo para realizar uma determinada tarefa é influenciada por três fatores principais: expectativa, instrumentalidade e valência (Rodrigues et al. 2014).

Aplicando a Teoria da Expectativa de Vroom à motivação dos servidores públicos para se candidatarem e permanecerem no cargo de gestor escolar, é possível entender que a organização deve trabalhar em três frentes que são, segundo Rodrigues et al. (2014): aumentar a confiança dos servidores em suas habilidades e sucesso potencial (Expectativa), assegurar que o bom desempenho seja claramente recompensado (Instrumentalidade), e garantir que as recompensas sejam valorizadas pelos servidores (Valência). Quando esses três elementos estão alinhados, a motivação dos servidores para participar da gestão escolar e contribuir para a melhoria da educação é potencializada.

4.4 Fatores motivacionais na perspectiva dos gestores escolares

Na perspectiva dos gestores escolares, os fatores motivacionais que influenciam a decisão de ingressar e permanecer nos cargos de gestão escolar estão relacionados a um

conjunto de valores e motivações intrínsecas que se alinham com o serviço público (Lück, 2011). Ao mensurar esses fatores, como atração para o serviço público, comprometimento de valores públicos, compaixão e autossacrifício, é possível entender como eles moldam a motivação dos gestores para assumir e manter funções de liderança educacional.

Como esperado, considerando o uso de escalas psicométricas previamente validadas, a análise fatorial exploratória dos itens demonstrou adequação. A escala de motivação que inclui Atração para o serviço público (ASP), Compaixão (COM) e Autossacrifício (AS), revelou-se unidimensional, com exceção do Comprometimento com os Valores Públicos (CVP). Como resultado, alguns itens foram removidos da escala para assegurar a qualidade do instrumento utilizado na pesquisa. Tais procedimentos contribuíram para a veemência das análises realizadas e para a confiabilidade dos resultados obtidos. Todos os itens retirados apresentaram cargas cruzadas ($<0,40$) (Hair et al., 2005). Estes resultados podem ser vistos na Tabela 5.

Tabela 5

Análise Fatorial Exploratória (motivação)

Itens da escala	Fatores			Comunalidades
ASP3	,851			,896
ASP4	,868			,889
ASP5	,839			,829
ASP6	,885			,836
ASP7	,901			,898
COM1		,684		,602
COM2		,788		,841
COM3		,798		,862
COM5		,824		,818
COM6		,816		,801
AS1			,684	,616
AS2			,734	,604
AS3			,872	,789
AS4			,763	,594
AS5			,813	,699
AS6			,767	,676
AS7			,765	,668
Variância explicada	47,98	19,18	8,8	
a	0,961	0,912	0,902	
KMO	0,891			
Bartlett	2186,455			
p	<0,001			

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

As escalas de expectativa, instrumentalidade e valências foram submetidas a uma análise detalhada para verificar sua unidimensionalidade. Os resultados da análise fatorial exploratória indicaram que todas as escalas se mostraram unidimensionais, o que confirma a consistência dos construtos teóricos medidos de acordo com Rodrigues et al. (2014). Apenas um item da escala de valência (VAL4) foi identificado com carga cruzada ($>0,40$) durante o processo de validação, conforme descrito por Hair et al. (2005). Este item foi prontamente removido para garantir a integridade e a precisão do instrumento utilizado neste estudo. Detalhes completos desses resultados estão disponíveis na Tabela 6, que oferece uma visão clara e concisa das análises realizadas.

Tabela 6

Análise Fatorial Exploratória (expectativa)

Itens da escala	Fatores			Comunalidades
EX1	,876			,798
EX2	,917			,903
EX3	,903			,881
INS1		,838		,753
INS2		,749		,706
INS3		,915		,864
INS4		,894		,831
VAL1			,787	,650
VAL2			,833	,782
VAL3			,747	,680
Variância explicada	47,2	19,06	12,19	
a	0,92	0,903	0,779	
KMO	0,794			
Bartlett	902,47			
p	<0,001			

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Após os ajustes das escalas para garantir sua validade, foi realizada uma análise abrangente, conforme descrito por Ferreira et al. (2020), incluindo a verificação das medianas, médias e desvio-padrão, bem como a aplicação dos testes t de *Student* para amostras independentes e ANOVA. Essa versão incorpora a referência ao autor de forma fluida e adequada ao contexto.

Adicionalmente, as hipóteses estabelecidas neste estudo foram testadas por meio de regressão linear. A escolha desse método se justifica pela natureza das relações simples que este estudo investiga, permitindo uma análise precisa e detalhada das variáveis envolvidas, para

as quais foi executada a escala de Kim (2017) como ferramenta de mensuração. Essa versão menciona a escala de Kim (2017) de maneira fluida e contextualizada.

A tabela 7 apresenta uma análise descritiva das variáveis COM, ASP, AS, INS, VAL e EXP, categorizadas por diferentes níveis de escolaridade: Doutorado, Mestrado, Pós-graduação e Superior Completo. As medidas estatísticas incluídas são o número de observações (N), a média (Mean), a mediana (Median) e o desvio padrão (*Standard Deviation*).

Para o nível de escolaridade Doutorado, houve apenas 1 observação em todas as variáveis. No nível de escolaridade Mestrado, foram observadas 11 ocorrências, enquanto que para Pós-graduação e Superior Completo, houve respectivamente 95 e 24 observações.

Tabela 7

Verificação das medianas, médias e desvio padrão (SD) 01

Escolaridade		COM	ASP	AS	INS	VAL	EXP
N	Doutorado	1	1	1	1	1	1
	Mestrado	11	11	11	11	11	11
	Pós-graduação	95	95	95	95	95	95
	Superior Completo	24	24	24	24	24	24
Média	Doutorado	2.40	2.20	3.00	3.00	3.00	2.00
	Mestrado	1.73	1.40	2.83	3.02	2.42	2.06
	Pós-graduação	1.82	1.73	3.07	3.24	2.45	1.96
	Superior Completo	1.89	1.65	3.06	3.16	2.54	1.88
Mediana	Doutorado	2.40	2.20	3.00	3.00	3.00	2.00
	Mestrado	1.60	1.40	3.00	3.00	2.33	2.00
	Pós-graduação	1.40	1.40	2.86	2.75	2.33	2.00
	Superior Completo	1.90	1.30	3.00	2.75	2.50	2.00
SD	Doutorado	-	-	-	-	-	-
	Mestrado	0.568	0.420	0.728	1.16	0.980	0.490
	Pós-graduação	1.05	1.10	1.15	1.43	1.27	1.01
	Superior Completo	0.830	0.899	0.919	1.45	1.20	0.734

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A tabela 8 inclui cálculos de médias (Mean), medianas (Median) e desvios-padrão (SD) para diferentes variáveis: Compaixão (COM), Atração para o Serviço Público (ASP), Autossacrifício (AS), Inspiração (INS), Valência (VAL) e Expectativa (EXP), considerando duas faixas de renda (acima de R\$4.000,00 e de R\$2.801,00 a R\$4.000,00).

Tabela 8*Verificação das medianas, médias e desvio padrão (SD) 02*

	Renda	COM	ASP	AS	INS	VAL	EXP
N	Acima de R\$4.000,00	116	116	116	116	116	116
	R\$2.801,00 a R\$4.000,00	15	15	15	15	15	15
Média	Acima de R\$4.000,00	1.86	1.70	3.11	3.21	2.45	1.99
	R\$2.801,00 a R\$4.000,00	1.56	1.61	2.53	3.17	2.60	1.73
Mediana	Acima de R\$4.000,00	1.60	1.40	3.00	2.75	2.33	2.00
	R\$2.801,00 a R\$4.000,00	1.40	1.40	2.29	2.75	2.67	2.00
SD	Acima de R\$4.000,00	1.02	1.06	1.09	1.41	1.23	0.941
	R\$2.801,00 a R\$4.000,00	0.429	0.711	0.818	1.30	1.16	0.758

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os dados revelam que, em média, indivíduos com renda acima de R\$4.000,00 apresentam maiores níveis de COM (1.86), AS (3.11) e INS (3.21) em comparação com aqueles na faixa de renda de R\$2.801,00 a R\$4.000,00, cujas médias são 1.56, 2.53 e 3.17, respectivamente. Além disso, a mediana confirma essa tendência, indicando que esses indivíduos também têm uma distribuição central mais elevada nessas variáveis. Por outro lado, os desvios-padrão indicam maior variabilidade nas respostas dos participantes de renda mais alta, especialmente em variáveis como INS (1.41) e VAL (1.23), sugerindo uma diversidade maior de percepções e atitudes dentro deste grupo.

Para a faixa de renda de R\$2.801,00 a R\$4.000,00, observa-se menor variabilidade, refletida nos menores desvios-padrão, como em COM (0.429) e ASP (0.711). Essa menor variabilidade pode indicar uma maior uniformidade nas respostas dentro deste grupo de renda. Os resultados sugerem que a renda pode influenciar não apenas os níveis médios de motivação e percepção dos valores relacionados ao serviço público, mas também a consistência dessas percepções entre os indivíduos. Estes achados ressaltam a importância de considerar a renda ao analisar a motivação e o comportamento dos servidores públicos.

A tabela 9 contém uma análise comparativa das médias (Mean), desvios-padrão (SD) e erros-padrão (SE) de diferentes grupos de participantes (SRE, Colegiado e Eleito) em seis variáveis distintas: COM, ASP, AS, INS, VAL e EXP. Observa-se que o número de participantes (N) varia entre os grupos, sendo que o grupo Eleito possui a maior quantidade (107 participantes), enquanto o grupo SRE possui a menor quantidade (seis participantes). Em

termos de médias, o grupo Colegiado frequentemente apresenta valores superiores aos demais grupos em várias variáveis, como por exemplo em INS (3.54) e VAL (2.67).

Analisando mais detalhadamente, é possível notar que o desvio-padrão (SD) é maior no grupo Colegiado para várias variáveis, indicando uma maior variabilidade nas respostas desse grupo. Por outro lado, o erro-padrão (SE) é geralmente menor no grupo Eleito, devido ao maior número de participantes, o que sugere maior precisão na estimativa da média. Por exemplo, em ASP, o grupo Eleito apresenta um SE de 0.0930 comparado a 0.3355 do grupo Colegiado. Tais resultados podem indicar diferenças nas percepções ou experiências entre os grupos analisados, com o grupo Eleito mostrando maior consistência nas respostas.

Tabela 9

Verificação das medianas, médias e desvio padrão 03

	Como entrou	N	Média	SD	SE
COM	SRE	6	1.70	0.562	0.2295
	Colegiado	18	2.06	1.150	0.2709
	Eleito	107	1.80	0.962	0.0930
ASP	SRE	6	1.57	0.388	0.1585
	Colegiado	18	1.99	1.423	0.3355
	Eleito	107	1.64	0.962	0.0930
AS	SRE	6	3.12	1.125	0.4594
	Colegiado	18	3.29	1.323	0.3119
	Eleito	107	3.00	1.031	0.0997
INS	SRE	6	3.00	1.107	0.4518
	Colegiado	18	3.54	1.681	0.3962
	Eleito	107	3.16	1.362	0.1317
VAL	SRE	6	2.28	1.325	0.5410
	Colegiado	18	2.67	1.469	0.3462
	Eleito	107	2.45	1.180	0.1141
EXP	SRE	6	1.67	0.558	0.2277
	Colegiado	18	2.30	1.171	0.2760
	Eleito	107	1.92	0.886	0.0856

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados do teste t de *Student* são apresentados na tabela 10, comparando as médias de diferentes variáveis entre os grupos de gênero feminino e masculino. As variáveis analisadas são COM, ASP, AS, INS, VAL e EXP.

Tabela 10*Resultados do teste t*

	Grupos	N	Média	Mediana	SD	t
COM	Feminino	85	1.71	1.40	0.937	0.057
	Masculino	46	2.05	1.90	1.01	
ASP	Feminino	85	1.61	1.40	0.886	0.229
	Masculino	46	1.83	1.40	1.23	
AS	Feminino	85	3.07	2.86	1.117	0.789
	Masculino	46	3.01	3.00	1.00	
INS	Feminino	85	3.26	3.00	1.395	0.596
	Masculino	46	3.12	2.75	1.41	
VAL	Feminino	85	2.44	2.33	1.177	0.690
	Masculino	46	2.53	2.33	1.31	
EXP	Feminino	85	1.90	2.00	0.868	0.324
	Masculino	46	2.07	2.00	1.02	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Observa-se que o grupo feminino possui um maior número de participantes (85) em comparação ao grupo masculino (46). Em termos de médias, o grupo masculino apresenta valores ligeiramente mais altos na maioria das variáveis, como em COM (2.05 vs. 1.71) e ASP (1.83 vs. 1.61), indicando que os homens tendem a ter pontuações maiores nestas medidas.

Além disso, o desvio-padrão (SD) revela uma maior variabilidade nas respostas dos homens para certas variáveis, como em ASP (1.23 vs. 0.886) e AS (1.00 vs. 1.117). Os valores de t fornecem uma indicação da significância estatística das diferenças entre os grupos. Por exemplo, na variável COM, o valor de t é 0.057, indicando uma diferença próxima da significância estatística. No entanto, para a maioria das variáveis, os valores de t são baixos, sugerindo que as diferenças observadas entre os gêneros não são estatisticamente significativas. Isso pode indicar que, apesar das médias ligeiramente superiores no grupo masculino, essas diferenças não são suficientemente grandes para serem consideradas estatisticamente relevantes.

A tabela 11 apresenta os resultados do teste t de *Student*, comparando as médias de diferentes variáveis entre os grupos convocado e efetivo. As variáveis analisadas são COM, ASP, AS, INS, VAL e EXP. Observa-se que o grupo efetivo possui um número significativamente maior de participantes (106) em comparação ao grupo convocado (25).

Tabela 11*Teste t - Vínculo*

	Grupos	N	Média	Mediana	SD	t
COM	Convocado	25	1.46	1.40	0.422	0.033
	Efetivo	106	1.92	1.60	1.046	
ASP	Convocado	25	1.43	1.20	0.525	0.163
	Efetivo	106	1.75	1.50	1.098	
AS	Convocado	25	2.50	2.29	0.890	0.004
	Efetivo	106	3.17	3.00	1.077	
INS	Convocado	25	3.03	2.75	1.418	0.481
	Efetivo	106	3.25	3.00	1.394	
VAL	Convocado	25	2.37	2.33	1.034	0.659
	Efetivo	106	2.49	2.33	1.265	
EXP	Convocado	25	1.72	1.67	0.718	0.155
	Efetivo	106	2.01	2.00	0.959	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em termos de médias, o grupo efetivo apresenta valores superiores em todas as variáveis, como por exemplo em COM (1.92 vs. 1.46) e AS (3.17 vs. 2.50), indicando que os funcionários efetivos tendem a ter pontuações maiores nestas medidas. Além disso, o desvio-padrão (SD) revela uma maior variabilidade nas respostas do grupo Efetivo para a maioria das variáveis, como em COM (1.046 vs. 0.422) e ASP (1.098 vs. 0.525). Os valores de t fornecem uma indicação da significância estatística das diferenças entre os grupos. Por exemplo, na variável AS, o valor de t é 0.004, indicando uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos. No entanto, para outras variáveis como VAL (0.659) e INS (0.481), os valores de t são mais altos, sugerindo que as diferenças observadas entre os grupos convocado e efetivo não são estatisticamente significativas.

Estes resultados podem indicar que, enquanto algumas diferenças nas médias são estatisticamente relevantes, outras não são suficientemente grandes para serem consideradas significativas, refletindo a variabilidade dentro de cada grupo.

A tabela 12 de ANOVA apresentada mostra uma análise de variância para diferentes faixas etárias em várias categorias (COM, ASP, AS, INS, VAL, EXP). Os resultados são analisados com base em três grupos etários: "Entre 34 e 39 anos", "Entre 40 e 49 anos" e "Acima de 49 anos".

Tabela 12

ANOVA

	Idade	N	Média	SD	p
COM	Entre 34 e 39 anos	21	1.89	0.768	0.256
	Entre 40 e 49 anos	57	1.96	1.161	
	Acima de 49 anos	53	1.66	0.804	
ASP	Entre 34 e 39 anos	21	1.38	0.409	0.022
	Entre 40 e 49 anos	57	1.95	1.358	
	Acima de 49 anos	53	1.53	0.642	
AS	Entre 34 e 39 anos	21	2.80	1.002	0.029
	Entre 40 e 49 anos	57	3.33	1.032	
	Acima de 49 anos	53	2.84	1.092	
INS	Entre 34 e 39 anos	21	3.23	1.489	0.523
	Entre 40 e 49 anos	57	3.35	1.388	
	Acima de 49 anos	53	3.05	1.377	
VAL	Entre 34 e 39 anos	21	2.03	1.329	0.155
	Entre 40 e 49 anos	57	2.68	1.279	
	Acima de 49 anos	53	2.42	1.079	
EXP	Entre 34 e 39 anos	21	1.73	0.544	0.017
	Entre 40 e 49 anos	57	2.24	1.163	
	Acima de 49 anos	53	1.74	0.636	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A coluna "p" indica o nível de significância estatística para as diferenças observadas entre as médias dos grupos etários em cada categoria. Os valores de p menores que 0.05 indicam diferenças estatisticamente significativas. Na categoria ASP, há uma diferença significativa entre as faixas etárias, com $p=0.022$. As médias dos grupos etários mostram que indivíduos entre 40 e 49 anos têm a maior média (1.95), seguidos por aqueles acima de 49 anos (1.53), e por fim, entre 34 e 39 anos com a menor média (1.38). Na categoria AS, também há uma diferença significativa ($p=0.029$), onde a média é maior para aqueles entre 40 e 49 anos (3.33), e acima de 49 anos (2.84), sendo menor para o grupo entre 34 e 39 anos (2,80). Na categoria EXP, com $p=0.017$, a maior média é observada no grupo entre 40 e 49 anos (2.24), seguido pelo grupo acima de 49 anos (1,74), e a menor média é do grupo entre 34 e 39 anos (1.73). Essas diferenças são variações nas respostas conforme a faixa etária dos participantes em algumas das categorias analisadas.

A tabela 13 de ANOVA, referente ao tempo de gestão, categoriza os dados em três grupos: "1 a 5 anos", "6 a 10 anos" e "11 ou mais anos".

Tabela 13*Tempo de gestão*

	Tempo de gestão	N	Média	SD	p
COM	1 a 5	64	1.73	0.766	0.479
	6 a 10	33	1.86	1.263	
	11 ou mais	34	1.97	1.015	
ASP	1 a 5	64	1.63	0.924	0.252
	6 a 10	33	1.98	1.408	
	11 ou mais	34	1.52	0.655	
AS	1 a 5	64	3.04	0.998	0.257
	6 a 10	33	3.28	1.320	
	11 ou mais	34	2.83	0.921	
INS	1 a 5	64	3.14	1.329	0.170
	6 a 10	33	3.61	1.532	
	11 ou mais	34	2.94	1.339	
VAL	1 a 5	64	2.20	1.167	0.029
	6 a 10	33	2.95	1.365	
	11 ou mais	34	2.52	1.049	
EXP	1 a 5	64	2.01	0.779	0.567
	6 a 10	33	1.99	1.220	
	11 ou mais	34	1.82	0.854	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados indicam que, na maioria das categorias analisadas (COM, ASP, AS, INS, EXP), não há diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes tempos de gestão, com valores de p superiores a 0.05. Isso sugere que o tempo de gestão não influencia significativamente as médias das respostas nessas categorias. Contudo, na categoria VAL, há uma diferença significativa ($p=0.029$). Observa-se que os gestores com seis a 10 anos de experiência apresentam a maior média (2.95), seguidos pelos gestores com 11 ou mais anos (2.52) e, finalmente, pelos gestores com 1 a 5 anos de experiência (2.20). Este resultado indica que o tempo de gestão pode influenciar as percepções ou desempenhos relacionados à categoria VAL, com uma tendência de aumento nas médias até os 10 anos de gestão e uma leve diminuição após esse período.

A tabela 14 de ANOVA, referente ao tempo na função, também divide os dados em três grupos: "1 a 10 anos", "11 a 20 anos" e "21 ou mais anos".

Tabela 14*Tempo de função*

	Tempo de função	N	Média	SD	p
COM	1 a 10	24	1.84	0.590	0.780
	11 a 20	48	1.73	0.839	
	21 ou mais	58	1.84	1.112	
ASP	1 a 10	24	1.71	0.755	0.769
	11 a 20	48	1.57	0.913	
	21 ou mais	58	1.68	0.974	
AS	1 a 10	24	3.40	1.066	0.111
	11 a 20	48	2.85	0.972	
	21 ou mais	58	3.06	1.144	
INS	1 a 10	24	3.45	1.341	0.661
	11 a 20	48	3.20	1.448	
	21 ou mais	58	3.15	1.370	
VAL	1 a 10	24	2.65	1.310	0.330
	11 a 20	48	2.25	1.224	
	21 ou mais	58	2.55	1.172	
EXP	1 a 10	24	2.22	0.803	0.168
	11 a 20	48	1.90	0.881	
	21 ou mais	58	1.84	0.914	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados mostram que, assim como na análise de tempo de gestão, a maioria das categorias (COM, ASP, AS, INS, VAL, EXP) não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes tempos na função, com valores de p superiores a 0.05. Este resultado sugere que o tempo na função não exerce uma influência significativa sobre as médias das respostas nas categorias analisadas.

Apesar da ausência de significância estatística, vale notar que, na categoria AS, a média dos indivíduos com 1 a 10 anos de função é ligeiramente maior (3.40) em comparação com os outros grupos, e na categoria EXP, os indivíduos com 1 a 10 anos também têm uma média mais alta (2.22). Embora essas diferenças não sejam estatisticamente significativas, elas podem indicar uma tendência inicial que poderia ser explorada em análises futuras com amostras maiores ou métodos diferentes.

As análises de regressão demonstraram uma relação direta significativa entre expectativa e motivação, bem como entre valência e motivação. Estes achados confirmam as

hipóteses 1 e 2, indicando que tanto a expectativa quanto a valência desempenham papéis importantes na determinação dos níveis de motivação. Em contraste, a instrumentalidade não apresentou um efeito significativo na motivação, resultando na rejeição da hipótese 3. Estes resultados sugerem que, embora a expectativa e a valência sejam fatores críticos para a motivação, a instrumentalidade pode não ter a mesma influência. Tais resultados são demonstrados na Tabela 15 e os achados ilustrados de forma detalhada na figura 3.

Tabela 15

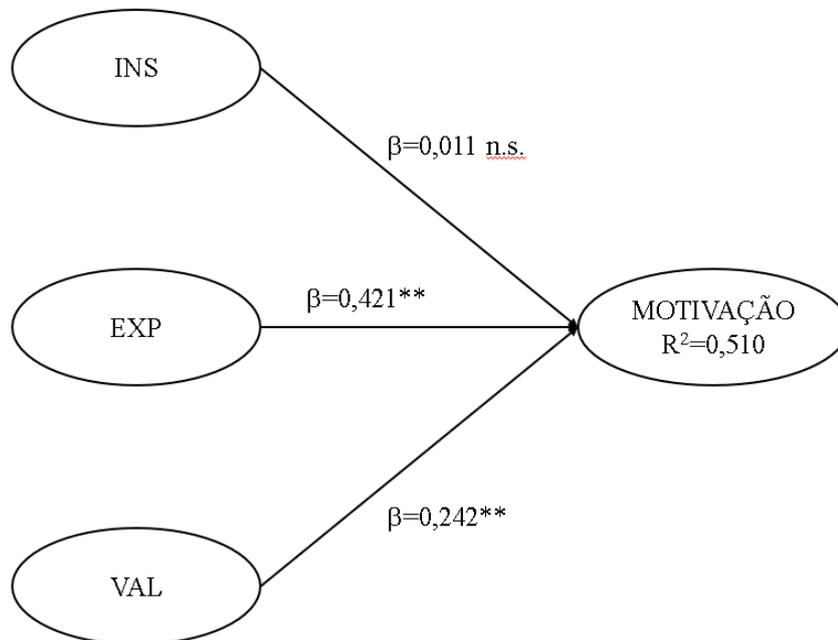
Análises de regressão

	β	Std. Error	t	p	R ²
(Constant)	,833	,151	5,511	,000	
INS	,011	,042	,260	,795	0,51
VAL	,242	,049	4,899	,000	
EXP	,421	,062	6,784	,000	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Figura 3

Modelo com resultados



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao investigar os fatores motivacionais que levam os servidores públicos a se candidatarem aos cargos de gestão escolar nas escolas da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A, identificou-se que elementos como a Atração para o Serviço Público, o Comprometimento de Valores Públicos, a Compaixão e o Autossacrifício desempenham papéis fundamentais. Esses fatores refletem motivações intrínsecas e extrínsecas que influenciam tanto a decisão de ingresso quanto a permanência no cargo de gestão. A seguir, são discutidos como esses elementos se manifestam na prática, influenciando o perfil e as escolhas dos gestores escolares da região.

Os resultados obtidos nesta pesquisa revelam informações sobre os motivadores intrínsecos e extrínsecos que influenciam essa trajetória. Entre os fatores intrínsecos, a busca por realização pessoal e a aspiração de causar um impacto positivo na comunidade escolar emergem como elementos importantes. Paralelamente, fatores extrínsecos, como a estabilidade financeira e as oportunidades de avanço na carreira, também desempenham um papel significativo.

A transição de um cargo docente para uma posição de gestão escolar representa um desafio multifacetado, exigindo uma adaptação significativa tanto no âmbito profissional quanto pessoal. O título "Durmo Professor e Acordo Gestor"[...] ilustra bem a complexidade e a dualidade dessa transformação, destacando a necessidade de compreensão dos fatores motivacionais que impulsionam os servidores públicos a ingressarem e se manterem em cargos de gestão escolar.

5.1 Contribuições teóricas

A literatura de Silva e Carvalho (2019) e de Carvalho et al. (2021) sobre motivação no setor público destaca incisivamente a importância de fatores intrínsecos, como a compaixão e o compromisso com o bem-estar público, como fundamentais para a satisfação e desempenho no trabalho. A literatura sobre motivação intrínseca sugere que a satisfação derivada do cumprimento de tarefas que são percebidas como significativas e que promovem o crescimento pessoal é um forte motivador (Deci & Ryan, 2000). Para muitos docentes, a gestão escolar oferece uma plataforma para alavancar suas habilidades e conhecimentos em um contexto mais amplo, permitindo-lhes moldar políticas e práticas que beneficiam tanto alunos quanto colegas.

Paralelamente, fatores extrínsecos, como a estabilidade financeira e as oportunidades de avanço na carreira, também desempenham um papel significativo. A estabilidade proporcionada por cargos efetivos no setor público é um fator motivacional bem documentado (Perry & Wise, 1990), oferecendo aos gestores escolares um nível de segurança que lhes permite focar em suas responsabilidades sem as distrações causadas por preocupações econômicas. Além disso, a perspectiva de crescimento profissional dentro da estrutura administrativa educacional pode servir como um incentivo poderoso para a transição de um papel predominantemente pedagógico para um papel de liderança.

A análise revela que os servidores com renda acima de R\$4.000,00 apresentam, em média, maiores níveis de Compaixão (COM), Autossacrifício (AS) e Inspiração (INS). Tais achados estão em consonância com estudos teóricos como o de Maslow (1943), Deci e Ryan (2000), Carneiro e Bastos (2020), Rodrigues (2021) que sugerem que uma maior estabilidade financeira permite aos indivíduos um maior engajamento em atividades que promovem o bem-estar coletivo e a realização pessoal. Assim, a renda mais alta pode ser um fator que contribui para uma maior identificação com os valores do serviço público.

Os resultados desta pesquisa corroboram tal perspectiva, indicando que servidores públicos com rendas mais altas demonstram níveis significativamente maiores nessas dimensões. Este fato pode ser atribuído ao maior grau de segurança financeira, que libera os indivíduos para se concentrarem em aspectos mais altruístas e inspiradores de suas funções, conforme sugerido por teorias de autorrealização (Maslow, 1943).

Além disso, a variabilidade dos dados, representada pelos desvios-padrão, indica uma maior diversidade de percepções e atitudes entre os servidores públicos de renda mais alta, especialmente em relação às variáveis de Inspiração (INS) e Valência (VAL). Isso sugere que, embora esses servidores tenham, em média, níveis mais altos de motivação intrínseca, há uma gama mais ampla de experiências e percepções individuais dentro deste grupo. Este achado pode ser relevante para gestores públicos que buscam entender e gerenciar a motivação dos servidores de maneira mais personalizada (Jung, 2014).

A relação entre renda e motivação também pode ser vista através das Teorias de Equidade e Justiça Organizacional, que afirmam que a percepção de justiça e recompensas adequadas influenciam a motivação e o comportamento no trabalho (Moreira, 2018). Servidores públicos com maior renda podem sentir que suas contribuições são mais justamente recompensadas, o que se reflete em níveis mais altos de motivação e comprometimento com os valores do serviço público. Esse aspecto é imprescindível para a formulação de políticas de

remuneração e incentivos no setor público, visando a melhoria do desempenho e satisfação dos servidores (Perry et al., 2006).

A presente pesquisa sugere, igualmente, que a faixa de renda inferior, apesar de demonstrar menor variabilidade nas respostas, pode estar associada a uma maior uniformidade nas percepções de valores e motivação. Isso pode indicar uma homogeneidade de experiências entre esses servidores, possivelmente devido às limitações financeiras que restringem suas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Este achado sublinha, segundo estudo de Wright e Grant (2010), a importância de políticas de desenvolvimento e capacitação voltadas para servidores públicos de renda mais baixa, a fim de ampliar suas perspectivas e oportunidades de crescimento.

A análise dos dados indica que a experiência anterior em ensino contribui para a eficácia e a satisfação no desempenho das funções de gestão. Os gestores que possuem um histórico sólido como docentes tendem a ter uma compreensão mais profunda das dinâmicas escolares e das necessidades dos alunos e professores. Essa experiência prática é inestimável na formulação de políticas educacionais eficazes e na implementação de estratégias que promovem um ambiente de aprendizagem positivo e produtivo.

Outro aspecto revelador dos resultados é a influência dos valores pessoais e do compromisso com o serviço público. Os gestores escolares que demonstram um forte alinhamento com os valores de justiça, equidade e dedicação ao serviço público tendem a exibir níveis mais elevados de motivação e resiliência. Segundo estudo de Perry et al. (2006), este alinhamento de valores não apenas sustenta a motivação intrínseca, mas também fortalece o sentido de propósito e missão no trabalho diário, conforme enfatizado por teorias de serviço público.

Ademais, a formação contínua e o desenvolvimento profissional emergem como fatores essenciais para a sustentação da motivação entre os gestores escolares. Programas de capacitação e oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo não apenas aprimoram as habilidades e competências dos gestores, como mantêm o engajamento e a motivação ao longo do tempo. Wright e Grant (2010) destacam a importância do desenvolvimento profissional contínuo como uma estratégia eficaz para manter a motivação e a eficácia no trabalho.

Finalmente, os resultados ressaltam a necessidade de futuras pesquisas que explorem outros fatores que possam mediar ou moderar a relação entre renda e motivação no setor público. Além das variáveis estudadas, outras manifestações emocionais, como frustração, decepção ou desprezo, poderiam ser analisadas para entender melhor o impacto das condições

de trabalho na motivação dos servidores, afirmam Bakker e Demerouti (2007). Ao ampliar o escopo de investigação, será possível obter uma compreensão mais completa e multifacetada da motivação no setor público, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas e políticas públicas.

A complexidade dos fatores motivacionais dos servidores públicos que ingressam e se mantêm nos cargos de gestão escolar é moldada por uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos, experiência prática, alinhamento de valores e oportunidades de desenvolvimento profissional. Compreender esses fatores é essencial para a formulação de políticas e práticas que apoiem e sustentem a motivação dos gestores escolares, garantindo assim uma liderança eficaz e um impacto positivo duradouro nas comunidades escolares.

5.2 Contribuições gerenciais

A dissertação sobre a motivação dos servidores públicos em assumir funções de gestão escolar pode oferecer diversas contribuições gerenciais significativas. Primeiramente, de acordo com Lück (2015), a compreensão dos fatores motivacionais pode aprimorar o processo de seleção de líderes escolares, garantindo que os candidatos escolhidos estejam alinhados com os objetivos institucionais e possuam uma predisposição natural para a liderança educacional. Além disso, os intuits obtidos sobre as motivações individuais e contextuais dos gestores escolares permitem o desenvolvimento de programas de formação e capacitação mais eficazes, focados em fortalecer as habilidades e competências que realmente importam para esses profissionais.

Ademais, a pesquisa possibilita influenciar positivamente as políticas de recursos humanos, ajudando a criar estratégias de retenção de talentos mais adequadas. Por exemplo, Bergue (2019) ressalta que, ao entender o que motiva os gestores escolares, as administrações públicas devem desenvolver pacotes de benefícios e sistemas de reconhecimento que atendam melhor às necessidades e expectativas desses profissionais, aumentando assim a satisfação no trabalho e a retenção de talentos.

Outro aspecto relevante é a possibilidade de promover uma cultura organizacional mais engajada e comprometida. Segundo Luna (2023), quando os gestores escolares se sentem motivados e reconhecidos, eles tendem a replicar esse comportamento em suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, o que, em última análise, melhora a qualidade da educação oferecida.

Cabe aqui acrescentar que esta dissertação pode fornecer subsídios importantes para a formulação de políticas públicas voltadas para a educação. Com base nas descobertas do estudo, os formuladores de políticas se encontram fundamentados para desenvolver intervenções mais direcionadas e eficazes, capazes de lidar com os desafios específicos enfrentados pelos gestores escolares e, assim, elevar o padrão educacional das instituições sob sua gestão.

Por fim, ao identificar os fatores motivacionais dos servidores públicos, a pesquisa contribui para um entendimento mais profundo e abrangente da gestão escolar, possibilitando a implementação de práticas gerenciais que não apenas otimizam o desempenho, como também fortalecem o compromisso e a satisfação dos gestores escolares com seu papel, resultando em uma gestão educacional mais eficaz e uma melhoria contínua na qualidade do ensino, beneficiando toda a comunidade escolar.

5.3 Limites, proposição de pesquisas futuras e considerações finais

Embora tenham sido adotados procedimentos meticulosos para garantir a validade deste estudo, é essencial reconhecer seus limites. Um dos principais limites está na própria característica da amostra não probabilística utilizada. Apesar de amplamente aceitas em estudos das ciências sociais aplicadas (Heckathorn & Cameron, 2017; Rahi, 2017), amostras não probabilísticas não permitem generalizações dos resultados. Embora a amostra desta pesquisa tenha sido adequada para analisar o modelo proposto, a concentração em indivíduos jovens (idade ≤ 25 anos) pode ter impactado os resultados. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros empreguem amostras probabilísticas ou, na impossibilidade destas, considerem analisar dados de uma amostra com faixa etária mais ampla para verificar possíveis diferenças em relação aos achados deste estudo.

Além disso, é importante explorar outras variáveis que permitam mediar a relação entre fatores como valorização, experiência e inspiração e a motivação dos servidores públicos. Sugere-se que estudos futuros investiguem o papel de emoções como frustração, decepção ou descontentamento no mesmo processo de mediação. Essa abordagem mais ampla possibilita uma compreensão mais abrangente dos fatores psicológicos e organizacionais que influenciam a motivação e o comprometimento dos gestores públicos.

Considerando o avanço dos campos teóricos das ciências sociais aplicadas, há um reconhecimento crescente da importância de utilizar variáveis comportamentais nos modelos estudados. Hulland e Houstou (2021) sublinharam a necessidade de variáveis dependentes que reflitam comportamentos reais para aumentar a validade externa dos estudos acadêmicos.

Assim, recomenda-se que estudos futuros substituam medidas como a intenção de compra por variáveis comportamentais concretas que resultem do processo de mediação moderada examinado neste estudo. Isso não apenas fortaleceria a aplicabilidade prática dos resultados, mas também ampliaria a compreensão dos impactos reais das variáveis estudadas no ambiente de trabalho e na motivação dos gestores públicos.

Vale salientar que a complexidade do ambiente de trabalho no serviço público requer uma análise cuidadosa das interações entre variáveis organizacionais e psicológicas. Modelos teóricos que integrem não apenas mediadores diretos, como a insatisfação, mas também mediadores indiretos e moderadores, permitem oferecer percepções importantes para o desenvolvimento de políticas públicas eficazes e sustentáveis. A compreensão desses mecanismos é fundamental para a implementação de estratégias de gestão que promovam um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Por fim, diante da crescente demanda por evidências empíricas sólidas no contexto do serviço público, há uma necessidade urgente de estudos que investiguem não apenas as causas, mas também as soluções para a insatisfação e a baixa motivação dos servidores. Estratégias baseadas em pesquisa que abordem diretamente os desafios enfrentados pelos servidores públicos podem contribuir significativamente para a eficiência e a eficácia das organizações governamentais.

6. CONCLUSÃO

Este estudo investigou os fatores motivacionais que influenciam os servidores públicos que ingressam e se mantêm em cargos de gestão escolar. Os resultados revelaram importantes conhecimentos sobre as motivações intrínsecas e extrínsecas desses profissionais, destacando a complexidade e a diversidade das forças que os movem. A análise dos dados mostrou que a motivação dos gestores escolares é multifacetada, englobando aspectos como atração para o serviço público, compaixão, autossacrifício e comprometimento com os valores públicos.

Um dos principais achados foi a importância das expectativas, instrumentalidade e valências na motivação dos gestores públicos, sendo que fatores parecem desempenhar um papel fundamental na forma como esses profissionais percebem seu trabalho e suas responsabilidades, influenciando diretamente seu desempenho e satisfação no cargo. A identificação de itens que precisaram ser ajustados ou removidos das escalas utilizadas sublinha a necessidade de instrumentos de medição precisos e adequados para captar a complexidade das motivações no contexto da gestão pública.

Além disso, a análise revelou diferenças significativas nas motivações dos gestores escolares com base em variáveis demográficas, como idade e nível de escolaridade. Tais diferenças indicam que políticas e práticas de gestão devem ser adaptadas para atender às necessidades específicas de diferentes grupos dentro da força de trabalho. Ao reconhecer e valorizar essas diferenças, torna-se possível criar ambientes de trabalho mais inclusivos e motivadores, que promovam não somente o desenvolvimento profissional, mas também a eficácia organizacional.

Este estudo também sugere a necessidade de futuras pesquisas que explorem outras possíveis manifestações emocionais e comportamentais que possibilitem mediar a relação entre envolvimento e desempenho no trabalho. Investigações adicionais podem ajudar a esclarecer como emoções como frustração, decepção e desprezo afetam a motivação e o comportamento dos gestores públicos, fornecendo uma base mais ampla para o desenvolvimento de estratégias de gestão eficazes.

Em conclusão, este trabalho contribui para uma compreensão mais profunda das motivações dos gestores escolares, oferecendo *insights* valiosos para a formulação de políticas e práticas de gestão que possam melhorar a satisfação e o desempenho desses profissionais. As implicações práticas das descobertas sugerem que uma abordagem personalizada e atenta às particularidades de cada gestor pode ser a chave para uma gestão escolar mais eficiente e motivada.

REFERÊNCIAS

- Aaker, J. L., & Lee, A. Y. (2006). Understanding regulatory fit. *Journal of marketing research*, 43(1), 15-19.
- Agência Câmara de Notícias. (2023). *Projeto define regras gerais para a escolha de gestores de escolas da rede pública de ensino*. <https://www.camara.leg.br/noticias/938980-projeto-define-regras-gerais-para-a-escolha-de-gestores-de-escolas-da-rede-publica-de-ensino/>
- ALMG. (2023). *Projeto de Lei nº 1.310/2023. Estabelece diretrizes para a implementação da gestão democrática do ensino na educação básica das escolas públicas estaduais*. <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/projetos-de-lei/texto/?tipo=PL&num=1310&ano=2023>
- Ansoglenang, G., Awugah, S. A. & Thompson, J. D. (2023). Mapping out the theories of motivation. *Arts and Social Sciences Journal*, 10(2), 1-6.
- Araújo, E. P. M. (2018). *Motivação no Serviço Público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba*. Dissertação [Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa] <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/12988/1/Arquivototal.pdf>
- Aydin, I., Demirkasimoğlu, N., Erdemli, Ö. & Güner, Tuğba (2019). Motivação para o Serviço Público do Ponto de Vista de Professores e Administradores Escolares: Um Estudo Qualitativo. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 167-190. 2019. doi: 10.9779/pauefd.466941
- Barba, C. H., Lima, A. S. & Nóbrega, A. M. (2009). Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos (Cap. 10). *In: M. L. I. S. Colares (Orgs.), Gestão escolar – Enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*, 129-139.
- Barbosa, V. G. & Rodrigues A. P. (2022). Planejamento empresarial: a gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo. *Rev Íbero-Am Hum Cie Edu*, 8(08), 2675-3375.
- Bashir, M., Wright, B.E. & Hassan, S. (2023). The interactive influence of public service motivation, perceived reward equity, and prosocial impact on employee engagement: a panel study in Pakistan. *Public Management Review*, 25(7), 1213-1237.
- Bastos, M. J. (2017). Organização do Sistema Educacional Brasileiro. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 1(5), 277-286.
- Batista, J. M., Barreto, R. T. S. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília: Enap. 240 fls.
- Bergue, S.T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap. 2019. 179p.

- Bordignon, G. & Gracindo, R. V. (2000). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, N. S. C.; Aguiar, M. Â. S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, p. 147-176.
- Borges, L. O. & Alves Filho, A. (2001). A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia*; 6(2), 177-194.
- Bozeman, B. & SU, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: a critique. *Public Adm. Rev.*, 75(5), 700–710.
- Brasil. (1994). *Decreto Nº 1.171, de 22 de Junho de 1994*. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm Acesso em abr. 2024.
- Brasil. (2008). *Legislação consolidada do servidor público*. – 5. ed. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas. 184 p.
- Brewer, G. A., Selden, S. C. & Facer, R. L. II. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Adm. Ver*, 60, 254–264. 2000.
- Buiatti, C. L. & Shinyashiki, G. T. (2011). Gestão de RH no setor público: validação da escala de PSM–Public Service Motivation. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 3(5), 118-139.
- Cabral, A. H. M. (2019). *Análise da aplicação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg*. <https://administradores.com.br/artigos/analise-da-aplicacao-da-teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-e-da-teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg>
- Campese, C. (2020). *Liderança e motivação*. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5114156/mod_resource/content/1/Aula%20-%20Lideran%C3%A7a%20e%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20-%20complementar.pdf
- Carneiro, L. L., Bastos, A. V. B. (2020). Bem estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 72(2), 121-140.
- Carvalho, K. S., La Falce, J. L. & Guimarães, L. V. M. (2021). A Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho: Pesquisa em uma Universidade Federal. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 10(2), 77-95.
- Caulton, J.R. (2012). *The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review*. <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/alderfers-erg-theory-of-motivation/>
- Cebeci, O. & Çağanağa, Ç. K. (2019). Effects of school administrators' motivation on human resource management. *Open Access Library Journal*, 6(7), 1-18. DOI: 10.4236/oalib.1104808

- Cornélio, S. C. D., de Brito, M. A. C., Almeida Júnior, R. F. & Melo, E. M. O. (2020). A Gestão Democrática e as Políticas de Provedimento do Cargo de Gestor Escolar. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 13(50), 55-67.
- Correia, E. T. F. S., Christensen, M., Vasconcelos, P. H. & Ahrens, R. B. (2018). Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. *Braz Journal Develop*, 4(3), 733-749.
- Da Silva, V. M., Domingues, P.N., Lima, A.J.H.O, Matias, I. E. S., Rodrigues Junior, R & Vidigal, P. R. (2022). Os efeitos da pirâmide de Maslow no desenvolvimento do profissional de Administração. *Rev Gest Foco*, 14, 226-235. <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2022/03/OS-EFEITOS-DA-PIR%C3%82MIDE-DE-MASLOW-226-a-235.pdf>
- De Souza, G. M. (2018). A ação das teorias de liderança e motivação no contexto da prática organizacional. *Rev Cient Mult Núc Conh*, 01(06), 54-80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dias, L. G., Queiroz, A. F. & Lopes, M. R. (2018). Teoria comportamental: o impacto da teoria x e y na gestão das organizações. *Rev Empreenda UNITOLEDO*, 2(1), 63-80.
- Duarte, R.L., Teixeira, A. & De Sousa, L.G. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Recape*, 9(3), 393-413.
- Duarte, A., Augusto, M. H., Jorge, T. (2016). Gestão escolar e o trabalho dos diretores em Minas Gerais. *Unisul*, 10(17), 199-214.
- Dusi, C. S. C. O. (2017). *Os efeitos da gestão para resultados na educação: uma análise das políticas públicas educacionais de sete estados brasileiros*. Tese [Doutorado em Ciências Sociais PUC-Rio] <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/31297/31297.PDF>
- Edelman Trust Barometer. (2020). *Brasileiros estão mais confiantes nas instituições*. <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020>
- Educacao.mg.gov.br. *Resolução SEE Nº 4.782, de 04 de novembro de 2022*. <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/resolucao-see-no-4-782-de-04-de-novembro-de-2022/>
- Educacao.mg.gov.br. (2022). *Processo de escolha de diretores e vice nas escolas*. <https://sremetropa.educacao.mg.gov.br/51-escolas/532-processo-de-escolha-de-diretores-e-vice-nas-escolas>
- Eiró, F. (2019). A “boa implementação” do programa bolsa família: a interação entre assistentes sociais e beneficiárias para além das regras burocráticas. Cap. 26 *In: Pires, R.C. Implementando desigualdades: Reprodução de desigualdades na implementação de Políticas Públicas*. Rio de Janeiro: Ipea. 730p

- Ferreira, H.R.S. & Marcial, E.C. *Violência e segurança pública em 2023: cenários exploratórios e planejamento prospectivo*. Rio de Janeiro: Ipea, 2015. 164p.
- Ferreira, F. V., Machado, F. D., Capp, E., Nienov, O. H. (2020). Desfechos quantitativos: amostras pareadas. *In: Capp, E., Nienov, O. H. (2020). Bioestatística quantitativa aplicada*. Porto Alegre: UFRGS, 157-176.
- Ferreira, J. M., Simões, R. S., Melo Júnior, H. G., Teixeira, D. R. C., Freitas, F. C. C., Lima, J. W. B., Pinheiro, M. O., Nascimento, C. M. (2024). Os desafios da gestão nas escolas públicas. *Revista Contemporânea*, 4(4), 01-29.
- Fraiz, R. C. C. (2013). *O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar*. Tese [Doutorado em Educação Escolar Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho]. https://agendapos.fclar.unesp.br/agenda-pos/educacao_escolar/2836.pdf
- Galani, A. & Galanakis, M. (2022). Psicologia organizacional em ascensão – Teoria X e Y de McGregor: uma revisão sistemática da literatura. *Psychology*, 13(5), 782-789.
- Gardner, R. C. Motivation and second language acquisition: the socioeducational model. New York: Peter Lang, 2010. *In: Nunes, C. C. (2020). A motivação como um fator determinante do ensino e aprendizagem de uma língua estrangeira. Revista Intercâmbio*, XLII, 18-31.
- GEPPEGE – Grupo de Pesquisa e Estudos de Políticas e Gestão Escolar. (2024) *Linhas de Pesquisa*. <https://www.geppege.ufpa.br/index.php/linhas-de-pesquisa>
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010. 175 págs.
- Gobbi, B.C., Lacruz, A.J., Américo, B.L. & Zanquetto Filho, H. (2020). Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? *Ensaio: aval. Pol. Públ. Educ*, 28(106), 198-220.
- Godoi, C. K. (2009). Passado, presente e futuro das teorias motivacionais. *Rev Admi Emp*, 49(2), 240-241.
- Gracindo, R. V. & Wittiman, L. C. (Org.). *O estado da arte em política e administração da educação no Brasil: 1991-1997*. Campinas: Autores Associados, 2001. 272p.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hair Jr. J. F. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Han, Y. (2018). Is public service motivation changeable? Integrative modeling with goal-setting theory. *Int J Public Adm*, 41(3); 216-225.
- Heckathorn, D. D., & Cameron, C. J. (2017). Network sampling: From snowball and multiplicity to respondent-driven sampling. *Annual Review of Sociology*, 43, 101-119.

- Herzeberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons, New York.
- Hora, G.P.R., Ribas Júnior, R. & Souza, M.A. (2018). Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. *Temas psicol*, 26(2), 971-986.
- Hulland, J., & Houston, M. (2021). The importance of behavioral outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 437-440.
- Jung, C. S. (2014). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209-234. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus058>
- Kasimova, K. (2022). Distinction between content and process theories of motivation. *Young Scientists*, 3(2022), 62-78.
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidaukaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kim, S. (2017). Developing an item pool and testing measurement invariance for measuring public service motivation in Korea. *International Review of Public Administration*, 22(3), 231-244.
- Klein, F. A. & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Rev Adm Púb*, 50(1), 17-39.
- Leithwood, K., Riehl, C. *What We Know About Successful School Leadership*. Philadelphia: Laboratory for Student Success, Temple University, 2003. https://olms.ctejhu.org/data/ck/file/What_we_know_about_SchoolLeadership.pdf
- Leiva-Guerrero, M. V., Embry, H. A. S., Meneses, M. B. (2024). Competencias em la formación de líderes escolares: el caso del Magíster em Liderazgo y Gestión de Organizaciones Escolares (MLGOE). *Revista Brasileira de Educação*, 29(e290027), 1-19.
- Lessa, B. A. F., Almeida, C. S., Rocha, E. A. F., Aschar, J., Mariz, N. M. & Cardoso, S. A. (2015). *Orientações Básicas sobre o Regime Disciplinar para o Servidor Público Estadual*. Governo do Estado de Minas Geris. Controladoria-Geral do Estado. 36 págs.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

- Lokman, A., Hassan, F., Ustadi, Y. A., Rahman, F. A. A., Zain, Z. M & Rahmat, N. H. (2021). Investigating Motivation for Learning Via Vroom's Theory. *International Journal of Academy Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 504-530.
- Luck, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Ed. Positivo, 2011.
- _____, H. *Liderança em gestão escolar*. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- _____, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 12ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- Luna, L. O. (2023). O papel da liderança na gestão escolar. *Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 3(1), 1-16. DOI: 10.51473/ed.al.v3i1.546
- Malhotra, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora, 2001.
- Malhotra, N. K., Lopes, E., & Veiga, R. T. (2014). Structural equation modeling with Lisrel: An initial vision. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 30-46.
- Manica, F. B. & Menegat, F. (2018). Serviços públicos no Brasil: uma análise a partir das esferas de titularidade. *Rev Bras Dir*, 14(1), 253-274.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cader Psicol Soc Trab*, 6, 59-78.
- Martins, P.L., Kunz, K.M. & Neta, M.C.S. (2020). A (Des) motivação do servidor público frente as mudanças de gestão administrativa. *Revista Humanidades e Inovação*;8(57):318-336.
- Martins, G. & Cornacchione, E. (2021). Editorial: Item de Likert e Escala de Likert. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 1-5.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Meneses, K.V.P., Tosta, M.J. & De Melo, J.V. (2022). Teorias motivacionais e sua aplicabilidade no contexto da Terapia Ocupacional. *Rev Nufen Phenom Interd*, 14(2), 1-10.
- Moreira, A. A. S. (2018). Motivação nas organizações: Situação motivacional em uma cooperativa de crédito à luz dos fatores higiênicos e motivacionais de frederick herzberg. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 11(9), 147-172.
- Nascimento, M. M. (2023). Uma análise sobre a motivação e o grau de satisfação dos servidores de uma escola pública. *Ciências Sociais Aplicadas*, 28(128).
- Neves, R. S. (2022). *O princípio da motivação dos atos administrativos como forma de se efetivar o direito fundamental à boa administração*. <https://anpm.com.br/noticias/o->

principio-da-motivacao-dos-atos-administrativos-como-forma-de-se-efetivar-o-direito-fundamental-a-boa-administracao

- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – (2022). *Public Service Leadership and Capability Review of Brazil: KEY FINDINGS AND RECOMMENDATIONS*. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/oecd-public-service-leadership-and-capability-review-of-brazil-2.pdf>
- Oliveira, U.R., Delamaro, M.C. & Rocha, H.M. *Teoria da determinação das metas versus satisfação dos funcionários: um estudo de caso num banco comercial*. XIII SIMPEP – Bauru, S.P, Brasil, 6 a 8 novembro de 2006. https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/32.pdf
- Oliveira, J. M. & Estivaleta, V. D. F. B. (2021). Validade de uma escala internacional de motivação do serviço público no contexto de servidores de instituições federais de ensino. *Revista Gestão Organizacional*, 14(2), 164-184.
- Pereira, G. R. M. & Andrade, M. C. L. (2005). A construção da administração da educação na RBAE (1983-1996). *Educação & Sociedade*, 26(93), 1393-1411.
- Periard, G. (2018). *A hierarquia de necessidades de Maslow - O que é e como funciona*. <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- _____, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- _____, J. L. (2000). Bringing society in: toward a theory of public-service motivation. *J. Public Adm. Res. Teoria*, 10(2), 471-489. DOI:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2006). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 66(1), 51-61.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.
- Pesquisa Legislativa. (2015). *Resolução n. 2795, 28/09/2015 – SEE*. <http://pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=173305&marc=>
- Pires, A. B. A importância do gestor educacional no papel de líder da instituição de ensino. *Revista Educação Pública*, 21(23, 22), 1-3.
- Pires, R., Lotta, G. & De Oliveira, V.E. (2018). *Burocrática e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. Brasília: Ipea: Enap. 413p.

- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving the School: Leadership. Vol. 1: Policy and Practice*. <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html>
- Portal de Transparência do Governo Federal. (2023). *Entenda a Gestão – Esferas e Poderes*. <https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/605524-esferas-e-poderes>
- Poubel, T.D.C., Silva, M.B. & Domingos, B.A. (2021). Motivação do servidor público para o exercício de suas funções: análise no município de Itaocara-RJ. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 03(02), 76-98.
- Rahi, S. (2017). Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(2), 1-5.
- Roberto, A. M. (2023). Liderança pedagógica dos gestores escolares e o desenvolvimento profissional docente: uma revisão sistemática. *Educação e Formação*, 8, 1-22. DOI: <https://doi.org/10.25053/redufor.v8.e10818>
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, W. A., Neto, M. T. R. & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev Adm Púb*, 48 (1), 253-273.
- Rodrigues, S. A. (2021). *Estudo de caso sobre a importância do bem estar no trabalho: sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional e a intenção de rotatividade*. [Dissertação de Mestrado em Gestão de Marketing na Escola Superior de Educação Coimbra] https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/40255/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Sa_mara%20Rodrigues.pdf.
- Rosa, S. M. G. S. F. L. (2016). Os comportamentos dos líderes como fator de motivação nas equipas da atual Administração Pública – Estudo de caso na ARH Alentejo. [Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora]. <https://core.ac.uk/download/62475815.pdf>
- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Saldivas, P.H.N. & Veras, M. (2015). Gastos públicos com saúde: breve histórico, situação atual e perspectivas futuras. *Estudos Avançados*, 32(92), 47-61.
- Santana, B. T., Papparana, A. P. F., Santos, J. C., Coelho, U. A. A., Pereira, J. J. & Ferreira, J. D. (2019). *A importância da Motivação no Serviço Público*. 4º Congresso Interdisciplinar de Pesquisa, Iniciação Científica e Extensão Universitária. Centro Universitário Metodista Isabela Hendrix. <http://izabelahendrix.edu.br/pesquisa/anais/arquivos2019/administracao-e-contabeis/a-importancia-da-motivacao-no-servico-publico.pdf>

- Santos, C. C. S. (2017). *A interferência das relações interpessoais na gestão escolar*. [Dissertação de Mestrado em Docência e Gestão da Educação na Universidade Fernando Pessoa, Porto] https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6037/1/DM_Carla%20Santos.pdf
- Santos, T. C. & Horta, P. M. V. (2020). O aspecto motivacional na Gestão Pública: um estudo no município de Lima Duarte - MG. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 04(3), 51-72.
- Scott, H.K & Cogburn, A.J.M. (2022). *Behavior Modification*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK459285/>
- Seiler, S., Lente, B., Pinkowska, M. & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30, 60–72.
- Silva, A. J. P. (2019). *Gestão comportamental: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte*. Bacharelado [Administração Universidade Federal da Paraíba]. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/15784/1/AJPS19092019.pdf>
- Silva, A. S., Carvalho, J. N. F. (2019). Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 9(2), 306-321.
- Silva, A. C. P. da. (2021). O impacto da liderança na contribuição da gestão escolar: uma revisão da literatura. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 10(7), 36-56.
- Silva, D. B. C. (2024). A influência da motivação no funcionalismo público. *Revista Científica*, 12(242), 1-21.
- Snow, D. (2019). The Big Picture: How the New Use of an Old Theory will Enhance Leaders' Perspective on Management. *Journal of Applied Business and Economics*, 21(1), 117-130.
- Souza, A. R. (2006). Os caminhos da produção científica sobre Gestão Escolar no Brasil. *RBPAE*, 22(1), 13-39.
- Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Saraiva.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- TJMG – Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. (s.d.). *Seção V – Dos Servidores Públicos (art. 20-38)*. <https://ejef.tjmg.jus.br/docs/constituicao-estadual-anotada/titulo-iii-do-estado/secao-v-dos-servidores-publicos/>
- Todorov, J. C. & Moreira, M. B. (2005). O conceito de motivação na psicologia. *Rev Bras Ter Comport Cogn*, 7(1), 119-132.

- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In: *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). London: Palgrave Macmillan.
- Vergara, S.C. *Métodos de pesquisa em administração*. 3ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Vitório, E.E.G. (2015). *Teorias de motivação de pessoas aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas*. Tese [Doutorado em Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas]. Rio de Janeiro, 210p.
- Vandenabeele W. (2009). The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM–Performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53–78.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, T-M. & Witteloostuijn, A.v., Heine, F. (2020). A moral theory of public service motivation. *Front Psychol*, 11, 1-15.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691-700.
- Wyse, R. M. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. *Rev Ciên Gerenc*; 22(36):134-141.
- Zubair, S. S., Khan, M. A. & Mukaram, A. T. (2021). Motivação do serviço público e desempenho organizacional: efeitos catalisadores de altruísmo, impacto social percebido e apoio político. *J Plos One*, 16(12), e02060559. Doi: 10.1371/journal.pone.0260559

ANEXOS

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Estamos desenvolvendo uma pesquisa para identificar os fatores motivacionais dos indivíduos que se candidatam aos cargos de gestão escolar nas escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A. Os resultados fazem parte da dissertação de Raquel Alves Gonçalves do curso de Pós-graduação Stricto-sensu em Administração Centro Universitário Unihorizontes, orientada pela professora Dra. Nairana Radtke Caneppele Bussler.

Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa. Sua participação não traz complicações legais e todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Você possui a liberdade para recusar-se na participação da pesquisa, ou na sua desistência a qualquer momento, podendo solicitar que suas informações sejam desconsideradas no estudo, sem constrangimento. Como sua participação é voluntária e gratuita, está garantido que você não terá qualquer tipo de despesa adicional ou compensação financeira durante o desenvolvimento da pesquisa.

Nós, pesquisadores, assumimos a responsabilidade na condução da pesquisa e garantimos que suas informações somente serão utilizadas para esta pesquisa, podendo os resultados ou imagens virem a ser publicados em eventos, revistas científicas ou atividades acadêmicas.

Se for online, incluir campo obrigatório para marcar com registro do e-mail:

() Estou ciente

Se for presencial, colher assinatura e preencher com nome do respondente e data:

Cidade, Estado, dia/mês/ano.

Nome completo do respondente
(Assinatura)

ANEXO B - Carta convite ao Gestor

CARTA CONVITE

Prezado(a) Gestor(a) _____,

Me chama Raquel Alves Gonçalves, cursando o Mestrado acadêmico pelo programa Trilhas do Futuro na Universidade Unihorizontes. Tenho como objeto de análise a Motivação do Servidor Público para ingressar na gestão escolar.

Nesse intuito, conto com a sua colaboração e convido-o (a) a participar desta pesquisa, respondendo a este questionário, não sendo necessário mais do que 20 minutos de seu precioso tempo.

Este questionário faz parte de uma pesquisa de dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Unihorizontes, cujos resultados servirão como dados para minha dissertação. A pesquisa está sendo orientada pela professora Dr.^a Nairana Radtke Caneppele Bussler.

Saliento que não é solicitada a identificação do respondente, assim como os questionários respondidos ficarão sob a minha guarda e responsabilidade e somente serão utilizados para fins acadêmicos. As informações dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto.

Em caso de dúvidas, podem entrar em contato por meio do seguinte endereço eletrônico: raquel.alves.goncalves@educacao.mg.gov.br

Algumas informações importantes:

- Não é necessário se identificar, mas é importante que identifique a escola que você é gestor(a);
- Suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto;
- O nome da escola, NÃO será citado na pesquisa;

Contando com sua participação e apoio, agradeço pela contribuição.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Parte I - Estimativas do modelo para a medida PSM de 29 itens de Kim (2017)

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo regularmente	Não concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo frequentemente	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Itens de motivação de serviço público	Perguntas para a escala	Escala de respostas						
		1	2	3	4	5	6	7
Atração para o serviço público (ASP)	ASP1: Gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais com outras pessoas;	1	2	3	4	5	6	7
	ASP2: Gosto de participar de atividades que solucionem problemas sociais;	1	2	3	4	5	6	7
	ASP3: Tento refletir minhas opiniões pessoais sobre questões políticas;	1	2	3	4	5	6	7
	ASP4: Quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade;	1	2	3	4	5	6	7
	APS5: Quero contribuir para a concretização dos princípios constitucionais na sociedade;	1	2	3	4	5	6	7
	APS6: Para mim é de grande preocupação proteger a governação democrática sistema.	1	2	3	4	5	6	7
	APS7: Servir meu país me ajuda a me realizar.	1	2	3	4	5	6	7
	APS8: Quero trabalhar para tornar o meu país melhor.	1	2	3	4	5	6	7
Comprometimento com os Valores Públicos (CVP)	CVP1: A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deve ser garantida.	1	2	3	4	5	6	7
	CVP2: As decisões relativas às políticas públicas devem ser democráticas, mesmo que leve tempo e esforços.	1	2	3	4	5	6	7
	CVP3: A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas devem ser o mais importante preocupações em nossa sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
	CVP4: Os interesses das gerações futuras devem ser tidos em conta quando fazer políticas públicas.	1	2	3	4	5	6	7
	CVP5: Agir com ética é essencial para o servidor público.	1	2	3	4	5	6	7
	CPV6: Os funcionários públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade das suas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
	CPV7: Eu pessoalmente apoio a proteção das liberdades e direitos individuais.	1	2	3	4	5	6	7
	CVP8: Temos que fazer todos os esforços para prosseguir a democracia.	1	2	3	4	5	6	7
Compaixão (COM)	COM1: Tenho dificuldade em conter meus sentimentos quando vejo pessoas em sofrimento.	1	2	3	4	5	6	7
	COM2: Sinto-me solidário com a situação dos desfavorecidos.	1	2	3	4	5	6	7
	COM3: Tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
	COM4: Fico muito chateado quando vejo outras pessoas sendo tratadas injustamente.	1	2	3	4	5	6	7
	COM5: Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.	1	2	3	4	5	6	7

	COM6: Me importo muito com as outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
Auto sacrifício (AS)	AS1: Estou preparado para fazer sacrifícios pelo bem público da sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
	AS2: Acredito em colocar o dever cívico antes de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
	AS3: Estou disposto a arriscar perdas pessoais para ajudar a sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
	AS4: Acho que as pessoas deveriam retribuir à sociedade mais do que recebem dela.	1	2	3	4	5	6	7
	AS5: Eu concordaria com um bom plano para proporcionar uma vida melhor aos pobres, mesmo que isso me custe dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7
	AS6: Servir aos outros me daria uma sensação boa, mesmo que isso me causasse um prejuízo.	1	2	3	4	5	6	7
	AS7: Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado de Kim (2017)

APÊNDICE B - Parte II – Perguntas destinadas a explorar a percepção do entrevistado sobre a relação entre esforço, desempenho e recompensa, conforme descrito pela teoria da expectativa de *Vroom*.

Concordo totalmente	Concordo em parte	Concordo regularmente	Não concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo frequentemente	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Componente	Pergunta	Escala de respostas						
		1	2	3	4	5	6	7
Expectativa	Você acredita que seu esforço no trabalho pode levar a um desempenho satisfatório?	1	2	3	4	5	6	7
	Você percebe claramente quais são as etapas necessárias para alcançar seus objetivos?	1	2	3	4	5	6	7
	Você se sente capaz de superar os desafios que surgem em seu trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
	Quão confiante você se sente de que pode atingir seus objetivos de desempenho?	1	2	3	4	5	6	7
Instrumentalidade	Você acredita que um desempenho satisfatório será reconhecido e recompensado adequadamente?	1	2	3	4	5	6	7
	Você entende como seu desempenho influencia suas oportunidades de promoção?	1	2	3	4	5	6	7
	Você acredita que o reconhecimento por seu desempenho é justo e equitativo?	1	2	3	4	5	6	7
	Você acha que existe uma conexão clara entre seu desempenho no trabalho e as recompensas que recebe?	1	2	3	4	5	6	7
Valência	Quão importante são as recompensas que você recebe pelo seu desempenho no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
	As recompensas que você recebe pelo seu desempenho no trabalho são significativas para você?	1	2	3	4	5	6	7
	O reconhecimento por seu desempenho no trabalho é gratificante para você?	1	2	3	4	5	6	7
	Você se sente motivado pelas recompensas oferecidas pelo seu trabalho?	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Própria autoria, adaptado de Borges e Alves Filho (2001)

APÊNDICE C – Dados sócios demográficos

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

A pesquisa sociodemográfica e deve ser preenchida marcando opção que corresponde à sua resposta:

1- Sexo: () Feminino () Masculino

2 – Idade _____ anos

3 – Estado civil: () Solteiro () Casado () Separado/Divorciado () Viúvo

4 – Escolaridade: () Superior completo () Pós-graduação () Mestrado () Doutorado

5 – Renda mensal bruta familiar (em reais R\$)

() de 1701 a 2.800 () de 2.801 a 4.000 () acima de 4.000

6 – Qual tempo de serviço na função no setor público? _____ anos

7 - Em relação a seu vínculo com o serviço público, você é:

() servidor efetivo/concursado () servidor temporário ou comissionado

8 – Quanto tempo está na gestão da escola? _____ anos.

9 – Como entrou para a gestão? () Indicação da SRE. () Indicação do Colegiado Escolar () Processo de escolha eleito pela comunidade escolar.