FATORES ASSOCIADOS À EXONERAÇÃO VOLUNTÁRIA DE PROFESSORES: satisfação, motivação e implicações para a gestão de pessoas

FACTORS ASSOCIATED WITH VOLUNTARY TEACHER RESIGNATION: job satisfaction, motivation, and implications for people management

KARLA SANTOS ALMEIDA SOUZA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

CLARICE VEPO DO NASCIMENTO WELTER
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

FREDERICO LEOCÁDIO FERREIRA
UNIVERSIDADE FUMEC

THAÍS PINTO DA ROCHA TORRES
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que, por meio do Projeto Trilhas de Futuro Educadores.

FATORES ASSOCIADOS À EXONERAÇÃO VOLUNTÁRIA DE PROFESSORES: satisfação, motivação e implicações para a gestão de pessoas

Objetivo do estudo
Analisar os fatores associados à decisão de professores da SRE de Pará de Minas de solicitarem exoneração a pedido, considerando satisfação no trabalho, motivação e percepções sobre práticas de gestão de pessoas, visando subsidiar projetos de retenção e valorização docente.

Relevância/originalidade
O estudo focaliza a exoneração a pedido de professores efetivos, fenômeno ainda pouco explorado na literatura brasileira, especialmente nas redes públicas estaduais, e a examina como processo multidimensional relacionado à satisfação, motivação e gestão de pessoas.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, descritiva e conduzida como estudo de caso. O MSQ foi utilizado de forma complementar, com análise descritiva de médias, frequências e percentuais, enquanto entrevistas semiestruturadas constituíram a principal fonte de dados e foram submetidas à análise de conteúdo.

Principais resultados
Os docentes mantinham identificação com a profissão e reconheciam o valor da educação. Contudo, remuneração, progressão, crescimento profissional, formação continuada, reconhecimento, condições de trabalho, apoio institucional e desgaste associaram-se à reavaliação da permanência e à exoneração, caracterizada como decisão gradual e multifatorial.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa amplia a compreensão da exoneração docente ao articulá-la à satisfação no trabalho, à motivação para o serviço público e à gestão de pessoas. Metodologicamente, evidencia a contribuição de dados descritivos complementares para aprofundar a interpretação qualitativa de fenômenos organizacionais complexos.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados subsidiam projetos de gestão de pessoas voltados à retenção e valorização docente, destacando ações de acolhimento, escuta, acompanhamento profissional, formação continuada, reconhecimento, monitoramento da satisfação e melhoria das condições de trabalho, apoiadas por indicadores e acompanhamento sistemático.

Palavras-chave: Exoneração docente, Satisfação no trabalho, Gestão de pessoas

FACTORS ASSOCIATED WITH VOLUNTARY TEACHER RESIGNATION: job satisfaction, motivation, and implications for people management

Study purpose
To analyze the factors associated with the decision of teachers from the Pará de Minas Regional Education Superintendence (SRE) to voluntarily resign, considering job satisfaction, motivation, and perceptions of people management practices, in order to support teacher retention and professional recognition projects.

Relevance / originality
The study focuses on the voluntary resignation of permanent teachers, a phenomenon still underexplored in the Brazilian literature, especially in state public education systems, and examines it as a multidimensional process related to satisfaction, motivation, and people management.

Methodology / approach
A qualitative, descriptive study conducted as a case study. The MSQ was used as a complementary instrument, with descriptive analysis of means, frequencies, and percentages, while semi-structured interviews constituted the primary data source and were subjected to content analysis.

Main results
Teachers maintained identification with the profession and recognized the value of education. However, remuneration, career progression, professional growth, continuing education, recognition, working conditions, institutional support, and occupational strain were associated with reassessing retention and resignation, characterized as a gradual, multifactorial decision.

Theoretical / methodological contributions
The research broadens the understanding of teacher resignation by linking it to job satisfaction, public service motivation, and people management. Methodologically, it highlights the contribution of complementary descriptive data to deepening the qualitative interpretation of complex organizational phenomena.

Social / management contributions
The findings support people management projects aimed at teacher retention and professional recognition, emphasizing onboarding, listening, professional support, continuing education, recognition, satisfaction monitoring, and improved working conditions, supported by indicators and systematic monitoring.

Keywords: Teacher resignation, Job satisfaction, People management

FATORES ASSOCIADOS À EXONERAÇÃO VOLUNTÁRIA DE PROFESSORES: satisfação, motivação e implicações para a gestão de pessoas

1 Introdução

A carreira docente no Brasil constitui um eixo estruturante das políticas públicas educacionais e um campo de estudo relevante para a administração e a gestão de pessoas, dada a complexidade de seus desafios institucionais e organizacionais (Gatti & Barreto, 2019). O exercício da docência na educação básica tem sido historicamente condicionado por fatores estruturais como baixos níveis de remuneração, múltiplas jornadas de trabalho, carência de infraestrutura e insuficiência de políticas de valorização profissional (Gatti & Barreto, 2019; Oliveira, 2021). Tais condições repercutem diretamente sobre a atratividade e a permanência na profissão, especialmente nas redes públicas estaduais, em que a sobrecarga administrativa e a limitação de autonomia pedagógica tendem a reduzir o engajamento dos professores (Baratella et al., 2023; Lima, 2021).

Estudos recentes apontam que a instabilidade das políticas de carreira e a descontinuidade de programas de formação continuada configuram variáveis críticas para a compreensão da rotatividade e do desligamento docente (Alves, 2021; Gatti et al., 2011a). Assim, a análise da carreira docente, sob a ótica da gestão de pessoas e da motivação no serviço público, apresenta-se como campo de investigação essencial para compreender as dinâmicas de ingresso, permanência e exoneração de professores nas redes estaduais de ensino.

A rotatividade de professores na rede pública de ensino é um fenômeno que compromete significativamente a continuidade pedagógica, o vínculo institucional e o desempenho educacional. Embora a exoneração a pedido seja um direito legítimo dos servidores efetivos, a elevada incidência entre docentes recém-nomeados indica fragilidades nas políticas de valorização profissional e na gestão de pessoas. Sob a ótica administrativa, esse fenômeno pode produzir impactos organizacionais relacionados à perda de profissionais experientes, à necessidade de reposição de pessoal e à descontinuidade de projetos pedagógicos. Conforme destacam Klein e Mascarenhas (2016), a rotatividade docente não pode ser reduzida a uma escolha individual, pois decorre de falhas estruturais e institucionais que enfraquecem o engajamento e a permanência no cargo. De modo convergente, Gatti e Barreto (2019) apontam que a distância entre o discurso de valorização e as práticas efetivas de gestão resulta em frustração e desmotivação, refletindo uma precarização simbólica da carreira docente e um enfraquecimento das políticas de retenção no serviço público.

Nesse contexto, compreender como esses fatores se manifestam em realidades educacionais específicas torna-se fundamental para identificar as causas da rotatividade e seus desdobramentos. É sob essa perspectiva que se insere a presente pesquisa, desenvolvida no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), mais precisamente na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Pará de Minas onde foram identificados casos de exoneração a pedido entre professores efetivos ingressantes nos concursos considerados nesta pesquisa.

Nesse cenário, entende-se que a ausência de práticas estruturadas de acolhimento, integração e valorização docente pode contribuir para experiências de trabalho menos satisfatórias e para o enfraquecimento do vínculo dos professores com a instituição. Assim, parte-se do pressuposto de que a compreensão da exoneração voluntária requer a análise conjunta dos níveis de satisfação no trabalho e das percepções relacionadas à motivação para o serviço público, uma vez que esses elementos são apontados pela literatura como relevantes para a permanência ou o desligamento de docentes da carreira pública (Rebolo & Bueno, 2003; Ferreira et al., 2009; Gatti & Barreto, 2019; Pagani, 2019).

Nessa perspectiva, a pesquisa articula referenciais relacionados à gestão de pessoas no setor público, à satisfação no trabalho, à Public Service Motivation (PSM) e à Teoria dos Dois

Fatores de Herzberg. A gestão de pessoas no setor público oferece suporte à compreensão das práticas institucionais e de valorização docente; a PSM fundamenta a análise do engajamento, do compromisso com o interesse público e do sentido de missão atribuído à docência; e os estudos sobre satisfação no trabalho, tendo como referência o Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), permitem descrever as percepções dos participantes acerca das dimensões intrínsecas e extrínsecas da experiência profissional. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, por sua vez, contribui para compreender a relação entre condições organizacionais, motivação, satisfação e permanência na carreira.

Proposta originalmente por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), a Teoria dos Dois Fatores distingue fatores higiênicos, como salário, condições de trabalho, políticas organizacionais e estabilidade, de fatores motivacionais, como reconhecimento, autonomia, realização profissional e crescimento. No contexto educacional, essa distinção é particularmente relevante, pois muitos dos elementos que compõem a insatisfação docente estão diretamente ligados aos fatores higiênicos, enquanto os elementos que sustentam o engajamento e o compromisso com a carreira se relacionam aos fatores motivacionais. Assim, ao articular essas dimensões com as práticas de gestão de pessoas, torna-se possível compreender como professores podem vivenciar simultaneamente um forte desejo de contribuir para a educação pública e experiências de desgaste e insatisfação associadas à reavaliação de sua permanência na carreira.

Diante do exposto, a presente pesquisa está centrada na seguinte pergunta: Quais fatores levam professores da SRE de Pará de Minas a pedirem exoneração e como esses resultados podem subsidiar projetos para a retenção e valorização docente? A partir da problemática apresentada, este estudo tem como objetivo analisar os fatores associados à decisão de professores da SRE de Pará de Minas de solicitarem exoneração a pedido, considerando a satisfação no trabalho, a motivação e percepções sobre práticas de gestão de pessoas, a fim de subsidiar projetos voltados à retenção e valorização docente.

Para responder a este objetivo, foi realizada uma pesquisa no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), especificamente na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Pará de Minas, instância responsável pela implementação regional das políticas educacionais e pela aplicação das normas de pessoal. Sua jurisdição abrange 20 municípios e 57 escolas estaduais, reunindo mais de mil professores efetivos e cerca de 1.400 contratados (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2024a, 2024d). A escolha desse contexto justifica-se pela ocorrência de exonerações a pedido entre professores efetivos ingressantes em diferentes concursos públicos, evidenciando que o vínculo efetivo, por si só, não assegura a permanência docente. Por articular políticas de pessoal, condições institucionais de trabalho e ocorrências concretas de desligamento voluntário, a SRE de Pará de Minas constitui um contexto adequado para investigar os fatores associados à exoneração e suas implicações para a retenção e valorização docente.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de pessoas e gestão de projetos na educação pública

A gestão pública contemporânea é marcada por uma tensão constante entre a autonomia dos gestores e os controles rígidos impostos por políticas públicas centralizadas (Pollitt & Bouckaert, 2011). Essa dinâmica, de acordo com Pollitt e Bouckaert (2011), revela os desafios enfrentados pelos gestores ao tentar equilibrar as demandas da comunidade com as diretrizes estabelecidas pelo governo central. Apesar das reformas gerenciais prometerem maior flexibilidade e eficiência, na prática, elas resultam em mais burocracia e controle centralizado (Pollitt & Bouckaert, 2011).

No setor público educacional, a gestão de pessoas envolve práticas voltadas à valorização e ao desenvolvimento dos profissionais, considerando as especificidades

institucionais desse contexto (Gatti & Barreto, 2019; Klein & Mascarenhas, 2016; Libâneo, 2018b). Entre essas práticas, destacam-se programas de capacitação, políticas de incentivo e formas de reconhecimento do desempenho (Bastos & Loreto, 2023), bem como planos de carreira, formação continuada e condições de trabalho capazes de favorecer a valorização e a retenção dos professores (Gatti et al., 2011a). A participação dos profissionais nas decisões organizacionais também contribui para o comprometimento e para a construção de uma cultura de valorização profissional (Scheidt et al., 2018). No contexto educacional, essas práticas requerem ainda processos de gestão que considerem as necessidades efetivas dos professores, transparência nas políticas de carreira e mecanismos de comunicação e acompanhamento capazes de aproximar as ações institucionais das experiências vivenciadas pelos docentes (Libâneo, 2018b; Gatti, 2019; Baratella et al., 2023).

O PMBOK (PMI, 2021) propõe que a gestão de projetos seja estruturada em eixos que incluem integração, recursos, comunicação e partes interessadas, todos aplicáveis ao ambiente educacional. Adaptar esses princípios à gestão pública significa tratar a implementação de políticas de valorização docente como projetos estratégicos, com etapas de planejamento, execução, monitoramento e encerramento devidamente articuladas (PMI, 2021). Essa abordagem permite que iniciativas como o Trilhas de Futuro – Educadores sejam conduzidas de forma estruturada, promovendo o alinhamento entre objetivos institucionais e resultados humanos.

2.2 Satisfação e insatisfação no trabalho docente e Minnesota Satisfaction Questionnaire

A estimativa da satisfação no trabalho é um passo necessário na formulação de políticas públicas que reconhecem o valor dos trabalhadores, particularmente no campo da educação. Nesse sentido, instrumentos como o MSQ de Weiss et al. (1967) têm sido proeminentes devido à sua conceitualização teórica e qualidade psicométrica.

Nas palavras de Martins e Proença (2011), o MSQ permite que os indivíduos correlacionem simultaneamente vários aspectos da experiência laboral, como reconhecimento, autonomia, relação com pessoas, supervisão e oportunidades de desenvolvimento. Isto é significativo, dada a natureza multifacetada da satisfação no serviço público, no qual os fatores simbólicos desempenham papel central.

Ferreira et al. (2009) sublinham a importância do MSQ, mostrando que seus indicadores são sensíveis às peculiaridades do serviço público, em termos de aspectos que vão além da remuneração e envolvem o conteúdo do trabalho e o significado atribuído à atividade. Klein e Mascarenhas (2016) acrescentam a esta discussão afirmando que, em um contexto de trabalho burocrático, facetas intrínsecas, como propósito e utilidade social, tornam-se mais salientes para a satisfação do que aspectos extrínsecos. Portanto, o uso de escalas como o MSQ é instrumental para facilitar a compreensão e resposta ao que realmente motiva os funcionários.

2.3 Public Service Motivation e Teoria dos Dois Fatores

No contexto da administração pública, os fatores que impulsionam o engajamento dos servidores tendem a diferir significativamente daqueles observados no setor privado (Perry & Wise, 1990). Enquanto este último costuma priorizar recompensas extrínsecas, como salário, estabilidade e benefícios, os servidores públicos são, em geral, mais motivados por elementos de natureza simbólica, ética ou ligados ao compromisso profissional. A motivação para o serviço público, portanto, está mais associada a valores intrínsecos e ao desejo de contribuir com o bem coletivo do que a incentivos materiais convencionais (Perry & Wise, 1990).

A teoria dos dois fatores de Herzberg, desenvolvida na década de 1950, oferece uma perspectiva relevante ao distinguir entre fatores higiênicos e motivacionais como determinantes do comportamento humano no ambiente organizacional (Herzberg et al., 1959). Nesse sentido, essa teoria torna-se particularmente relevante para a administração pública, ao fornecer

ferramentas conceituais para lidar com desafios como a desmotivação, a estagnação profissional e o baixo desempenho (Bastos & Loreto, 2023).

A motivação dos profissionais da educação é um fator decisivo para a qualidade do ensino e para o cumprimento da missão institucional (Herzberg et al., 1959). Portanto, investir em práticas que fortaleçam os fatores motivacionais, conforme proposto por Herzberg et al. (1959), é investir na transformação da gestão pública e na construção de um serviço educacional mais justo, eficaz e humanizado.

De acordo com Alves (2021), a rotatividade não se limita aos contratos temporários, alcançando inclusive professores efetivos que solicitam exoneração nos primeiros anos após a nomeação. O autor observa que, mesmo com a estabilidade assegurada por concurso público, muitos docentes desistem da carreira por não encontrarem condições adequadas de trabalho ou por se depararem com uma realidade muito distinta da esperada. Alves (2021) ainda argumenta que a falta de acolhimento institucional e a inexistência de um plano estruturado de indução contribuem para a decisão de saída precoce, especialmente entre profissionais recém-ingressos.

3 Percurso metodológico

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que busca identificar e analisar os fatores associados à decisão de exoneração dos docentes. Conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como finalidade identificar e analisar características de determinada população ou fenômeno.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, por buscar compreender os significados, as percepções e as experiências atribuídas pelos professores ao processo de exoneração, considerando o contexto em que essas experiências foram construídas. Conforme Flick (2009), a pesquisa qualitativa procura compreender os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes, valorizando os significados atribuídos às suas vivências. Como recurso complementar de produção e organização das evidências, foram utilizadas informações provenientes do Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), organizadas por meio de estatística descritiva (médias, frequências e distribuições percentuais). Essas informações tiveram caráter descritivo e auxiliar, contribuindo para caracterizar as percepções dos participantes e subsidiar a interpretação das entrevistas, sem finalidade inferencial ou de generalização estatística (Flick, 2009; Creswell & Creswell, 2021).

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se o estudo de caso, considerado adequado para examinar em profundidade o fenômeno da exoneração a pedido no contexto específico da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas. Segundo Yin (2015), o estudo de caso possibilita investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Essa estratégia mostrou-se apropriada para compreender as experiências e percepções dos professores exonerados, considerando as particularidades institucionais e organizacionais associadas à permanência e ao desligamento docente na rede estadual de ensino.

Os sujeitos da pesquisa foram os professores efetivos da rede estadual de ensino vinculados à SRE Pará de Minas que solicitaram exoneração a pedido em até oito anos após a posse, considerando os docentes nomeados a partir dos concursos realizados em 2014, 2017 e 2023. Essa delimitação temporal refere-se especificamente ao período compreendido entre a posse decorrente dos concursos analisados e a solicitação de exoneração, não correspondendo necessariamente ao tempo total de experiência do participante no serviço público. Para fins de caracterização da amostra, o tempo de serviço no cargo informado pelos participantes considerou sua trajetória acumulada no serviço público, podendo incluir períodos anteriores à nomeação considerada nesta pesquisa.

Participaram da etapa de aplicação do Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) 45 professores efetivos que atenderam aos critérios estabelecidos para a pesquisa. Dentre esses

participantes, 14 participaram posteriormente das entrevistas semiestruturadas, que constituíram o principal eixo analítico da investigação.

A coleta de dados foi realizada por meio de dois instrumentos complementares: o questionário MSQ e entrevistas semiestruturadas. O MSQ foi utilizado para produzir informações descritivas acerca das percepções dos participantes sobre a satisfação no trabalho no período em que exerciam suas funções na rede estadual de ensino, enquanto as entrevistas possibilitaram aprofundar a compreensão das experiências, percepções e significados atribuídos ao processo de exoneração docente.

Na sequência, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os docentes que aceitaram participar dessa etapa da pesquisa. O objetivo foi aprofundar a compreensão de elementos subjetivos relacionados ao desligamento voluntário, como sentimentos de insatisfação no exercício da função, vivências no ambiente escolar, percepções sobre a gestão e a cultura institucional, bem como os fatores que contribuíram para a decisão de exoneração. Esse tipo de entrevista, conforme destacado por Gil (2008), permite maior flexibilidade ao pesquisador e favorece a obtenção de relatos mais ricos e contextualizados, o que se mostra especialmente relevante em investigações que envolvem experiências pessoais e aspectos emocionalmente sensíveis.

A análise dos dados seguiu uma abordagem integrada, respeitando a natureza qualitativa da pesquisa e as especificidades dos instrumentos utilizados. As informações coletadas por meio do questionário MSQ e das entrevistas semiestruturadas foram organizadas e interpretadas de forma complementar, de modo a construir uma visão abrangente sobre os fatores associados à decisão de exoneração a pedido de professores efetivos da rede estadual de ensino vinculados à SRE Pará de Minas.

Os dados obtidos por meio do questionário foram organizados e analisados utilizando estatística descritiva, por meio do cálculo de médias, frequências e percentuais, procedimento adequado para sintetizar informações e identificar padrões gerais nos dados (Hair et al., 2009). Essa etapa teve caráter complementar à análise qualitativa, contribuindo para a caracterização dos participantes e para a descrição dos níveis de satisfação no trabalho dos professores antes do pedido de exoneração. Os resultados serviram como subsídio para a compreensão do contexto investigado e para o aprofundamento da análise das experiências e percepções relatadas pelos participantes nas entrevistas.

Na análise qualitativa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, seguindo as em três fases proposta por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. As entrevistas foram submetidas a processo de codificação e categorização, a partir da identificação de unidades de sentido relacionadas ao fenômeno investigado, posteriormente agrupadas em categorias temáticas. A construção dessas categorias ocorreu por meio de um movimento combinado entre análise dedutiva e indutiva (Creswell & Creswell, 2021).

A análise dedutiva partiu dos referenciais teóricos previamente definidos na pesquisa, especialmente da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, da Public Service Motivation (PSM) e dos estudos sobre gestão de pessoas no setor público educacional. Dessa forma, categorias relacionadas aos fatores higiênicos, aos fatores motivacionais, à PSM, às práticas de gestão de pessoas e ao acolhimento institucional já estavam previstas no percurso analítico da investigação. De forma complementar, a análise indutiva ocorreu a partir da leitura sistemática das entrevistas e da identificação de sentidos, experiências e aspectos recorrentes que emergiram das narrativas dos participantes e que não estavam integralmente definidos nas categorias teóricas iniciais. Esses elementos foram incorporados ao processo de categorização à medida que se mostravam relevantes para a compreensão da decisão de exoneração, permitindo que a estrutura analítica permanecesse aberta às especificidades do material empírico. Assim, a análise combinou categorias previamente orientadas pelo referencial teórico com categorias e subcategorias construídas a partir das evidências produzidas no campo.

4 Apresentação e análise dos resultados

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa desenvolvida junto aos professores da rede estadual de ensino que solicitaram exoneração a pedido no âmbito da SRE de Pará de Minas. A análise buscou compreender como diferentes dimensões da experiência profissional, relacionadas às condições de trabalho, à satisfação, à motivação e às práticas institucionais, aparecem nas trajetórias dos participantes e se articulam ao processo de desligamento voluntário da carreira docente. Partiu-se da compreensão de que a exoneração não decorre de um único elemento isolado, mas de um conjunto de experiências construídas ao longo do percurso profissional no serviço público educacional.

No que se refere ao sexo, observa-se predominância do feminino, com 26 respondentes (57,77%), em comparação a 19 do sexo masculino (42,22%). Esse resultado está em consonância com a composição da carreira docente na educação básica, historicamente marcada por maior participação feminina (Apple, 1987; Hypolito, 1997; Nóvoa, 1999; Gatti et al., 2019).

Em relação à idade, observa-se maior concentração de participantes nas faixas de 40 a 49 anos (17 respondentes) e 30 a 39 anos (14 respondentes), seguidas por 50 anos ou mais (13 respondentes) e, por um único caso, na faixa de 18 a 29 anos. Esse resultado indica que a amostra é predominantemente composta por docentes adultos, situados em etapas intermediárias e mais maduras da trajetória profissional.

Quanto ao tempo de serviço no cargo, ressalta-se que essa variável corresponde à trajetória acumulada informada pelos participantes no serviço público, podendo incluir períodos anteriores à nomeação considerada nesta pesquisa, não se restringindo, portanto, ao intervalo entre a posse decorrente dos concursos analisados e a exoneração. Considerando essa definição, a maior parte dos participantes informou entre 1 e 5 anos, correspondendo a 24 respondentes (53,33%). Em seguida, aparecem os participantes com 6 a 10 anos de exercício, com 12 casos (26,66%), os docentes com 11 a 20 anos, com 7 casos (15,55%), e aqueles com 21 anos ou mais de permanência, com 2 casos (4,44%). A distribuição dos anos de nomeação indica concentração no período de 2014 a 2019, com 36 participantes (80%), em comparação ao período de 2020 a 2025, com 9 participantes (20%). Já em relação ao ano de exoneração, observa-se movimento distinto: 11 desligamentos ocorreram entre 2014 e 2019 (24,44%) e 34 entre 2020 e 2025 (75,55%).

Em conjunto, a caracterização dos participantes evidencia um grupo predominantemente feminino, adulto, distribuído por diferentes áreas de atuação e com maior concentração de permanência até cinco anos no cargo. Esses resultados indicam que a exoneração a pedido não se restringe a um perfil específico de docente, mas ocorre em diferentes contextos da carreira. Esse achado está em consonância com a literatura utilizada nesta pesquisa, que aponta a exoneração docente como um fenômeno multifatorial, influenciado por condições de trabalho, aspectos organizacionais, práticas de gestão de pessoas e fatores motivacionais. Estudos como os de Gatti e Barreto (2019) e Klein e Mascarenhas (2016) indicam que a rotatividade docente não pode ser compreendida como resultado de características individuais isoladas, estando relacionada a fragilidades estruturais na carreira e na gestão de pessoas. De forma convergente, Pagani (2019) destaca que o desligamento docente deve ser analisado a partir de múltiplas dimensões, envolvendo tanto aspectos institucionais quanto experiências individuais ao longo da trajetória profissional. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa corroboram esses estudos ao evidenciar que a exoneração a pedido se manifesta em diferentes perfis e momentos da carreira, reforçando a necessidade de compreendê-la como um fenômeno complexo, relacionado às condições de permanência no serviço público educacional.

4.1 Satisfação no trabalho antes da exoneração

Atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa, esta seção buscou caracterizar as percepções dos professores exonerados da SRE de Pará de Minas acerca da satisfação no trabalho, com base no MSQ, considerando aspectos relacionados às condições de permanência e desligamento no serviço público educacional. A análise contemplou fatores intrínsecos e extrínsecos da satisfação docente, o que permitiu compreender como elementos vinculados ao sentido do trabalho, às relações profissionais, às condições organizacionais e às experiências institucionais estiveram associadas às experiências profissionais dos participantes no período anterior à decisão de exoneração. A utilização do MSQ possibilitou identificar dimensões de satisfação preservadas, especialmente relacionadas ao significado social da docência, ao mesmo tempo em que evidenciou níveis expressivos de insatisfação associados às condições estruturais, organizacionais e administrativas vivenciadas no cotidiano da rede estadual.

As informações foram obtidas por meio do MSQ, considerando as dimensões de satisfação intrínseca e extrínseca. Para a análise dos dados, foram utilizadas medidas descritivas, especialmente a média das respostas, com o objetivo de identificar padrões gerais de satisfação no período que antecede a exoneração entre os participantes. Além disso, as respostas foram examinadas quanto à sua distribuição na escala adotada, assim, foi possível classificar os níveis de satisfação em categorias como insatisfeito, neutro e satisfeito. Esse procedimento possibilitou uma compreensão mais detalhada do valor médio das respostas, e da forma como os participantes se posicionam em relação aos diferentes aspectos do trabalho.

Observa-se que os fatores relacionados ao uso de habilidades (3,31), ao significado do trabalho (3,18), ao propósito (3,02) e à autonomia (3,09) apresentam níveis moderados de satisfação. Esse padrão está alinhado a estudos os quais apontam que dimensões associadas ao significado do trabalho e à utilidade social da docência tendem a se manter presentes, mesmo em contextos de insatisfação com outras condições da carreira. Gatti e Barreto (2019) destacam que o trabalho docente frequentemente é percebido como socialmente relevante, está associado à formação dos alunos e à contribuição para a sociedade. De forma semelhante, Alves (2021) indica que o sentido atribuído ao trabalho permanece como elemento importante na experiência docente, ainda que coexistindo com avaliações menos favoráveis sobre condições estruturais da profissão.

Por outro lado, fatores como reconhecimento (2,49), crescimento na carreira (1,80) e formação continuada (2,22) apresentam níveis mais baixos de satisfação, evidenciando variações importantes na percepção dos docentes em relação às dimensões intrínsecas da motivação no trabalho. Nesse contexto, os resultados reforçam que as avaliações menos favoráveis se concentram em aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional, à valorização institucional e às perspectivas de carreira, já os elementos vinculados ao significado e ao conteúdo do trabalho apresentam níveis relativamente mais elevados de satisfação.

Observa-se que aspectos como relacionamento entre colegas (4,11), relacionamento com a chefia (3,69) e estabilidade no cargo (3,87) apresentam níveis mais elevados de satisfação. Esses resultados indicam que as relações interpessoais no ambiente de trabalho e a percepção de segurança formal do cargo se mantinham relativamente preservadas entre os participantes. Tal achado é relevante porque sugere que a exoneração a pedido não esteve diretamente associada à insatisfação com as relações de trabalho ou com a estabilidade proporcionada pelo serviço público. Esse resultado converge com a literatura ao demonstrar que a estabilidade e as relações interpessoais favoráveis, embora contribuam para a satisfação, não são suficientes para assegurar a permanência quando coexistem fragilidades estruturais, institucionais e de valorização profissional (Herzberg et al., 1959; Klein & Mascarenhas, 2016; Pagani, 2019).

Em contrapartida, fatores estruturais centrais, como remuneração (1,89), progressão na carreira (1,93) e condições de trabalho (2,60), apresentam níveis mais baixos de satisfação,

configurando focos de insatisfação entre os participantes. Esses resultados indicam limitações relacionadas à percepção de inadequação da remuneração, à restrição de oportunidades de progressão na carreira e às condições concretas de exercício da docência no cotidiano escolar. À luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, esses aspectos correspondem aos fatores higiênicos, cuja inadequação tende a produzir insatisfação no trabalho, ainda que sua melhoria, isoladamente, não seja suficiente para promover motivação. Essa interpretação também converge com Bastos e Loreto (2023), que destacam que, no contexto do setor público, a estabilidade funcional, embora relevante, não supre a ausência de políticas de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional. Nessa perspectiva, os achados corroboram a literatura ao evidenciar que remuneração insuficiente, ausência de perspectivas claras de carreira e precariedade das condições de trabalho constituem fatores capazes de gerar desgaste e favorecer a reavaliação da permanência no magistério público (Herzberg et al., 1959; Gatti & Barreto, 2019; Alves, 2021; Baratella et al., 2023).

Por sua vez, variáveis como carga de trabalho (2,98), tempo disponível (2,84), comunicação (3,29), normas (3,27) e transparência (3,13) apresentam níveis intermediários, sugerindo a presença de pressões operacionais no exercício cotidiano da docência. Embora essas variáveis não apresentem as médias mais baixas, tampouco alcançam níveis elevados de satisfação, sugerindo que o funcionamento institucional é percebido pelos professores como razoavelmente tensionado. Essa interpretação está alinhada aos estudos que associam o excesso de demandas, a burocracia, a comunicação institucional insuficiente e a falta de transparência ao enfraquecimento do vínculo organizacional e ao aumento da propensão ao desligamento docente (Ferreira et al., 2009; Libâneo, 2018; Gatti & Barreto, 2019; Baratella et al., 2023).

Nesse sentido, os resultados indicam que, embora a carreira pública mantenha dimensões associadas à estabilidade e às relações de trabalho, há insatisfação em aspectos ligados à sustentação material e às perspectivas de desenvolvimento profissional, o que pode favorecer a decisão de solicitar exoneração ao longo da trajetória docente. Dessa forma, o bloco extrínseco revela uma configuração heterogênea: o convívio entre colegas, à relação com a chefia e à estabilidade no cargo apresentam avaliações mais favoráveis, enquanto fatores estruturais relacionados à valorização profissional, às condições de trabalho e às perspectivas de permanência na carreira apresentam avaliações menos favoráveis.

Na sequência, apresentam-se os resultados referentes ao Bloco 4 do instrumento, que contempla aspectos da experiência profissional dos participantes, incluindo a percepção sobre o acolhimento institucional no ingresso na carreira e a avaliação da relevância do trabalho docente para o interesse público, em diálogo com a abordagem da PSM. Observa-se que a percepção da relevância do trabalho docente para o interesse público apresentou média de 2,82, indicando um nível moderado de identificação com o propósito social da profissão. Esse resultado é importante porque mostra que os participantes continuam reconhecendo o valor social da docência, mesmo depois que já se encontram afastados da carreira. Isso sugere que a exoneração a pedido não se confunde com rejeição integral à missão pública da profissão. Esse achado está em consonância com a literatura que destaca a docência como uma atividade historicamente associada a dimensões simbólicas de contribuição social e compromisso público (Nóvoa, 1999; Gatti & Barreto, 2019; Alves, 2021). De forma complementar, estudos sobre motivação no setor público mostram que a identificação com o propósito do trabalho pode se manter mesmo diante de condições organizacionais desfavoráveis (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2007; Ritz et al., 2022).

No que se refere ao Bloco 4 do instrumento, o item relativo ao acolhimento institucional no ingresso na carreira apresentou média de 3,60, indicando uma avaliação mais elevada em comparação às médias observadas em outros fatores do questionário. Esse resultado descreve a percepção dos participantes especificamente sobre a experiência inicial de inserção no serviço público, conforme mensurado pelo instrumento. Considerando que o Bloco 4 contempla apenas

dois itens, acolhimento institucional e percepção sobre a relevância do trabalho docente para o interesse público, a análise desses dados deve ser restrita a essas dimensões. Nesse sentido, não se trata de uma avaliação ampla das práticas de gestão de pessoas, mas da percepção dos participantes sobre um aspecto específico relacionado ao ingresso na carreira. Quando esse resultado é analisado junto aos dados apresentados nos blocos anteriores, especialmente aqueles relacionados à satisfação com reconhecimento, crescimento na carreira e progressão funcional, observa-se que o acolhimento institucional apresenta média superior a esses fatores.

A análise integrada dos resultados denota que os itens referentes ao acolhimento institucional e à relevância do trabalho docente apresentaram avaliações mais favoráveis em comparação a fatores relacionados ao reconhecimento profissional, crescimento na carreira, progressão funcional e condições de trabalho. Essa diferença sugere que percepções positivas sobre o ingresso na carreira e sobre o significado social do trabalho podem coexistir com avaliações menos favoráveis acerca das condições de permanência e desenvolvimento profissional, resultado que dialoga com os estudos de Gatti e Barreto (2019) e Klein e Mascarenhas (2016).

Observa-se que os menores níveis de satisfação se concentram em crescimento na carreira, remuneração, política de progressão, formação continuada e condições de trabalho. Esses resultados apontam para limites nas condições de valorização profissional percebidas pelos participantes, especialmente no que se refere às possibilidades de desenvolvimento e reconhecimento ao longo da trajetória docente. Tal resultado converge com estudos que identificam a insuficiência remuneratória, a falta de clareza nos critérios de progressão, a descontinuidade das ações formativas e as condições laborais inadequadas como fatores relevantes para a insatisfação e o enfraquecimento da permanência no magistério público (Gatti & Barreto, 2019; Alves, 2021; Bastos & Loreto, 2023; Baratella et al., 2023).

Os resultados sugerem que a decisão de desligamento está associada à combinação de fragilidades estruturais e motivacionais. Embora o trabalho docente preserve elementos relacionados ao sentido da profissão, à utilidade social do trabalho e à realização profissional, esses aspectos não se mostraram suficientes para compensar as limitações percebidas nas condições de valorização, desenvolvimento e permanência na carreira. À luz da Public Service Motivation, esses achados indicam que a motivação voltada ao interesse público e ao compromisso com a educação pode ser progressivamente enfraquecida quando não encontra suporte em práticas institucionais de valorização, reconhecimento e desenvolvimento profissional (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2007; De Simone et al., 2016). Essa interpretação também converge com Knies et al. (2022), ao destacarem que práticas de gestão de pessoas orientadas ao reconhecimento, à valorização e ao desenvolvimento profissional influenciam positivamente a motivação e favorecem a permanência dos servidores públicos.

Tabela 1 - Resultados selecionados da satisfação no trabalho antes da exoneração

Aspecto	Dimensão	Média
Relacionamento entre colegas	Extrínseca/higiênica	4,11
Estabilidade no cargo	Extrínseca/higiênica	3,87
Relacionamento com a chefia	Extrínseca/higiênica	3,69
Uso de habilidades	Intrínseca/motivacional	3,31
Significado do trabalho	Intrínseca/motivacional	3,18
Autonomia	Intrínseca/motivacional	3,09
Propósito	Intrínseca/motivacional	3,02
Condições de trabalho	Extrínseca/higiênica	2,60
Progressão na carreira	Extrínseca/higiênica	1,93
Remuneração	Extrínseca/higiênica	1,89

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 1 evidenciam uma configuração heterogênea da satisfação no trabalho entre os docentes exonerados. Enquanto aspectos relacionais e

vinculados à estabilidade permaneceram mais favoravelmente avaliados, dimensões associadas à remuneração, progressão na carreira e condições de trabalho concentraram os menores níveis de satisfação. Essa combinação reforça a compreensão de que a decisão de exoneração não decorreu de uma insatisfação generalizada, mas da articulação entre diferentes experiências profissionais. A partir dessa constatação, torna-se necessário aprofundar a análise para compreender como fatores motivacionais, organizacionais e pessoais foram vivenciados pelos participantes e contribuíram para a construção do desligamento voluntário.

4.2 Fatores motivacionais, organizacionais e pessoais associados à exoneração

Após a apresentação dos resultados obtidos por meio do MSQ, desenvolve-se a análise das entrevistas semiestruturadas, com o propósito de aprofundar a compreensão dos fatores associados à exoneração a pedido. Em consonância com o segundo objetivo específico, a análise foi organizada em fatores motivacionais, organizacionais e pessoais, à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Herzberg et al., 1959), em diálogo com a Public Service Motivation (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2007).

No campo dos fatores motivacionais, os relatos evidenciam que o vínculo com os alunos, a identidade docente e o sentido atribuído ao trabalho permaneceram presentes mesmo entre aqueles que optaram pela exoneração:

> "Eu gostava muito de estar em sala de aula. Sempre gostei de trabalhar com os alunos, de acompanhar o desenvolvimento deles, de perceber quando conseguiam aprender alguma coisa que antes parecia impossível. Muitas vezes eu continuava por causa deles, porque acreditava que o meu trabalho tinha importância na vida daqueles estudantes" (E7).

> "A gente entra porque acredita que pode fazer diferença. Eu sempre enxerguei a educação como uma possibilidade de transformação. Quando você vê um aluno crescendo, aprendendo e construindo projetos para a própria vida, sente que o trabalho tem sentido e que está contribuindo para algo maior do que apenas cumprir uma função" (E8).

> "Eu me identificava muito com a profissão. Gostava de preparar as aulas, de acompanhar os alunos e de participar do processo de aprendizagem. Mesmo quando surgiam dificuldades, eu ainda encontrava sentido no trabalho porque acreditava na importância da educação e naquilo que estava fazendo dentro da escola" (E12).

Paralelamente, os fatores organizacionais apareceram associados à remuneração, à sobrecarga, às exigências burocráticas, à infraestrutura e às condições concretas de exercício da docência. Na perspectiva de Herzberg et al. (1959), esses elementos correspondem aos fatores higiênicos, cuja insuficiência tende a produzir insatisfação e a fragilizar as condições de permanência:

> "A minha decisão de exonerar veio por vários problemas, problemas pessoais, saúde, idade, distância do trabalho, a remuneração que eu gastava quase que a metade do que eu recebia só em combustível e manutenção de carro, que na maioria das vezes nem estava dando mais essa metade. Então isso estava me sobrecarregando muito" (E1).

> "Então, assim, a demanda de trabalho, a cobrança, porque eu acho que existe uma cobrança muito grande com a parte burocrática [...] a gente faz tanta coisa burocrática, às vezes, que a gente não tem paciência para preparar uma aula [...]" (E12).

> "Eu tinha uma carga de trabalho muito grande. Eu tinha dois cargos e muitas aulas. Cheguei a dar 36 aulas só na rede pública e exigia muito fisicamente. Então, essa condição agregada de muitas aulas, do tempo que isso te exige, da sua exigência física, tudo isso agregou esse pedido de exoneração" (E6).

Além dos aspectos motivacionais e organizacionais, emergiram fatores pessoais ligados ao desgaste emocional, à reavaliação da trajetória profissional e à busca por maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. As narrativas indicam que a decisão foi construída progressivamente, a partir da interação entre experiências profissionais e necessidades individuais:

> "Era excesso de demandas, parecia que nunca acabava, isso foi me adoecendo. Eu fui ficando sem condição emocional de continuar, porque aquilo já estava entrando na minha vida de um jeito que eu não conseguia mais separar o trabalho da minha saúde" (E12).
>
> "Na verdade, o que mais me influenciou foi porque toda essa questão que aconteceu (...) eu acabei tendo crise de ansiedade (...) acabou prejudicando minha saúde mental, então eu preferi deixar o cargo..." (E9).
>
> "Eu permaneci enquanto eu consegui (...) Foi uma questão mesmo de cansaço. Eu fui me desgastando, eu percebi que eu estava andando muito cansada e eu tinha que tirar um tempo pra cuidar de mim e pra cuidar dos meus..." (E2).

Em conjunto, as evidências mostram que a exoneração não decorreu de um único elemento: fatores motivacionais preservaram parte do vínculo simbólico com a docência, enquanto fatores organizacionais e pessoais produziram tensões acumuladas que contribuíram para a reavaliação da permanência na carreira.

4.3 Gestão de pessoas, acolhimento institucional e motivação para o serviço público

O terceiro objetivo específico da pesquisa analisou as percepções dos docentes sobre práticas de gestão de pessoas, acolhimento institucional e motivação para o serviço público ao longo da trajetória na rede estadual. Essas dimensões foram examinadas a partir do apoio, escuta, valorização, acompanhamento e desenvolvimento profissional, bem como do compromisso com a educação pública e do sentido social atribuído à docência.

As experiências de acolhimento institucional mostraram-se heterogêneas. Enquanto alguns participantes relataram disponibilidade da gestão e apoio no ingresso, outros indicaram ausência de escuta e orientação:

> "Tranquila. Todos os diretores que por lá passaram [...] sempre que eu precisei para tirar alguma dúvida [...] a equipe sempre estava bem preparada para nos atender e para esclarecer as dúvidas. Nunca tive problema com a gestão" (E2).
>
> "Não tinha suporte, parecia que o professor estava sozinho. [...] O professor não é ouvido, não tem voz" (E12).
>
> "Eu cheguei completamente perdida e não tive apoio de ninguém. [...] Eu não sabia nem as regras, ninguém me orientou" (E9).

No que se refere às práticas de gestão de pessoas, os relatos enfatizam valorização, apoio da direção, escuta e feedback como elementos capazes de fortalecer ou fragilizar o vínculo profissional:

> "A valorização, enquanto profissional da educação, por parte do Estado ou por parte do gestor que estava lá por último agora, isso não existia não. Isso aí, para mim, é desmotivador. Foi um dos motivos que me fizeram desistir" (E6).
>
> "Na minha permanência [...] o principal fator além do horário foi a questão da direção. Se mudasse [...] para uma direção que apoiasse a gente ou que escutasse a gente [...] provavelmente eu teria ficado" (E4).
>
> "Então, não há uma preocupação em se o professor está fazendo um trabalho bom [...] se ele precisa de ajuda para fazer algum projeto [...] não há esse feedback da escola para o professor [...] Você precisa sempre buscar" (E8).

A motivação para o serviço público permaneceu associada ao valor social da educação, ao compromisso com os estudantes e à missão pública da docência, ainda que esse sentido não tenha sido suficiente para impedir o desligamento diante das condições vivenciadas:

> "Se você me perguntar se eu gostava da profissão, a resposta é sim. Eu sempre acreditei na educação e no que ela representa. O problema não era ensinar. O problema era tudo aquilo que foi se acumulando ao longo dos anos e que acabou tornando muito difícil permanecer" (E14).
>
> "Os alunos sempre foram a melhor parte do trabalho. Eu gostava de preparar as aulas, de conversar, de acompanhar o desenvolvimento deles. Em nenhum momento deixei de

> acreditar na importância da educação. O que mudou foi a forma como eu passei a enxergar minhas possibilidades de continuar trabalhando naquele contexto" (E9).
>
> "Eu não saí porque deixei de acreditar na educação. Pelo contrário, eu sempre achei que a escola pública era essencial. O que mudou foi a forma como eu passei a enxergar a minha permanência ali, porque o sentido do trabalho continuava existindo, mas as condições foram pesando" (E12).

De forma integrada, os resultados indicam que o acolhimento influencia a inserção do professor, as práticas de gestão de pessoas afetam a percepção de reconhecimento e suporte ao longo da carreira, e a PSM ajuda a compreender a permanência do sentido social da docência. A exoneração, portanto, mostrou-se processual, multifatorial e relacional, resultante da interação entre professor, carreira, gestão, escola e serviço público.

4.4 Implicações para projetos de gestão de pessoas e retenção docente

Atendendo ao quarto objetivo específico da pesquisa, esta seção discute como os resultados obtidos podem subsidiar a elaboração e o gerenciamento de projetos de gestão de pessoas voltados à redução da rotatividade e ao fortalecimento da retenção docente na rede estadual de ensino. A partir da articulação entre as informações produzidas pelo MSQ e as evidências obtidas nas entrevistas, foram identificadas possibilidades de intervenção organizacional relacionadas ao acolhimento institucional, à valorização profissional, à melhoria das condições de trabalho e ao fortalecimento do vínculo dos professores com a carreira pública. Nesse sentido, os resultados oferecem subsídios para a estruturação de estratégias de monitoramento, acompanhamento e retenção docente fundamentadas nas evidências produzidas pela pesquisa. Essas estratégias configuram implicações gerenciais derivadas dos achados e não intervenções cuja efetividade tenha sido testada no âmbito deste estudo.

A partir desses achados, propõe-se que a retenção docente seja estruturada como um conjunto de ações planejadas, com definição de objetivos, indicadores e mecanismos de acompanhamento. Conforme o Project Management Institute (PMI, 2021), a gestão de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas para alcançar objetivos específicos, o que pode ser aplicado à estruturação de políticas públicas voltadas à permanência de profissionais. Nesse contexto, a retenção docente pode ser compreendida como um processo que exige planejamento sistemático, monitoramento contínuo e avaliação de resultados (Wright & Nishii, 2013). Essa perspectiva oferece uma possibilidade de atuação preventiva da gestão de pessoas diante dos fatores associados à exoneração, por meio da estruturação de ações planejadas e acompanhadas ao longo da trajetória profissional dos docentes.

Essa diferença entre ingresso e permanência evidencia a importância de considerar a gestão de pessoas como um processo longitudinal, que envolve a entrada do servidor, o desenvolvimento, a valorização e a progressão ao longo do tempo. Estudos sobre valorização docente destacam que políticas eficazes requerem integração entre formação, carreira e condições de trabalho (Gatti & Barreto, 2019). De forma semelhante, Aranda e Perboni (2022) e Baratella et al. (2023) ressaltam que a valorização profissional depende da articulação entre planos de carreira, oportunidades de desenvolvimento e condições institucionais capazes de favorecer a permanência dos docentes na rede pública de ensino.

A articulação dos resultados produzidos ao longo da pesquisa permite avançar de uma descrição das percepções dos participantes para uma interpretação mais abrangente do fenômeno investigado. As informações obtidas por meio do MSQ contribuíram para caracterizar os níveis de satisfação relacionados ao trabalho docente, enquanto as entrevistas possibilitaram compreender como essas percepções foram vivenciadas e interpretadas pelos professores ao longo de suas trajetórias profissionais. Essa articulação favorece a compreensão da exoneração a pedido como um fenômeno multidimensional, construído pela interação entre diferentes fatores.

A integração dos dados também permite aprofundar a compreensão da PSM. De acordo com Perry e Wise (1990), indivíduos com elevada motivação para o serviço público tendem a apresentar maior comprometimento com valores coletivos e maior predisposição à permanência em organizações públicas. No entanto, os resultados desta pesquisa indicam que, embora essa motivação estivesse presente, evidenciada pela valorização da educação pública e pelo compromisso com os alunos, ela não se mostrou suficiente para sustentar a permanência dos docentes. Esse resultado está alinhado com estudos que apontam que a PSM depende do alinhamento entre valores públicos e contexto institucional, sendo fragilizada quando a organização não oferece condições adequadas para a expressão desses valores (Vandenabeele, 2007; Bright, 2008; Ritz & Schott, 2021; Ritz et al., 2016; Andersen et al., 2022).

Tabela 2 - Síntese dos objetivos da pesquisa com evidências empíricas

Objetivo específico	Categoria	Subcategorias	Evidência empírica	Síntese analítica
Descrever as percepções de satisfação no trabalho dos professores exonerados com base na Escala de Satisfação de Minnesota (MSQ), considerando sua relação com as condições de permanência e desligamento no serviço público	Fatores motivacionais e fatores higiênicos	Realização profissional, identidade docente, utilidade do trabalho, remuneração, progressão na carreira, infraestrutura, sobrecarga e condições de trabalho	Resultados descritivos do MSQ (Seção 5.2)	Os resultados evidenciaram níveis mais elevados de satisfação em aspectos relacionados ao sentido do trabalho e níveis mais baixos em remuneração, progressão na carreira e condições de trabalho.
Analisar os fatores motivacionais, organizacionais e pessoais que influenciaram a decisão dos docentes pela exoneração, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg	Fatores motivacionais; Fatores higiênicos/organizacionais; Fatores pessoais	Realização profissional, vínculo com os alunos, identidade docente, utilidade do trabalho; remuneração, progressão na carreira, infraestrutura, sobrecarga, condições de trabalho; desgaste emocional, reavaliação profissional, qualidade de vida, perspectivas futuras e ruptura com as condições de trabalho	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13 e E14	A exoneração foi descrita como resultado da interação entre fatores motivacionais, organizacionais e pessoais, e não como consequência de um único elemento isolado.
Analisar como as práticas de gestão de pessoas, o acolhimento institucional e as dimensões da Public Service Motivation (PSM) influenciaram as experiências dos professores até o desligamento voluntário	Gestão de pessoas e acolhimento institucional; Public Service Motivation	Apoio institucional, escuta, valorização, acompanhamento e desenvolvimento profissional missão pública, compromisso com a educação, compromisso com os alunos, valor social da docência e demais dimensões da Public Service Motivation	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12 e E14	Os participantes relataram permanência do compromisso com a função social da docência, ao mesmo tempo em que identificaram fragilidades no acolhimento, apoio e acompanhamento institucional.
Avaliar como os resultados da pesquisa podem subsidiar a elaboração e o gerenciamento de projetos de gestão de pessoas voltados à redução da rotatividade e ao fortalecimento da retenção docente	Implicações para gestão de projetos e retenção docente	Fatores motivacionais, fatores higiênicos, PSM, gestão de pessoas e fatores pessoais	Síntese dos resultados da pesquisa	Os resultados permitiram identificar dimensões prioritárias para a formulação de ações de gestão de pessoas voltadas ao acolhimento, valorização, desenvolvimento profissional e retenção docente.

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores associados à decisão de professores efetivos da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas de solicitarem exoneração a pedido, considerando a satisfação no trabalho, a motivação e as percepções sobre práticas de gestão de pessoas, a fim de subsidiar projetos voltados à retenção e valorização docente. A investigação partiu da compreensão de que a exoneração docente não pode ser interpretada apenas como uma decisão individual isolada, mas como um fenômeno relacionado às condições institucionais, organizacionais e subjetivas vivenciadas ao longo da trajetória profissional no serviço público educacional.

O primeiro objetivo específico da pesquisa consistiu em descrever as percepções de satisfação no trabalho dos professores exonerados, considerando as dimensões intrínsecas e extrínsecas da experiência profissional docente. Os resultados obtidos por meio do MSQ revelaram uma configuração heterogênea da satisfação. Entre os aspectos mais favoravelmente avaliados destacaram-se o relacionamento entre colegas, a estabilidade no cargo e o relacionamento com a chefia, enquanto dimensões relacionadas ao conteúdo e ao significado do trabalho, como uso de habilidades, significado da atividade, autonomia e propósito, apresentaram níveis moderados de satisfação. Em contrapartida, os menores níveis foram observados em aspectos relacionados à remuneração, à progressão e ao crescimento na carreira, à formação continuada e às condições de trabalho. Já fatores como carga de trabalho, tempo disponível, comunicação, normas e transparência apresentaram avaliações intermediárias, indicando a presença de tensões operacionais, embora não tenham constituído os principais focos de insatisfação identificados pelo instrumento. Esses resultados demonstram que a decisão de exoneração não pode ser associada a uma insatisfação generalizada com a experiência docente, uma vez que dimensões relacionais, funcionais e simbólicas permaneceram preservadas, enquanto fragilidades relacionadas à valorização material, ao desenvolvimento profissional e às condições de trabalho se mostraram mais acentuadas.

O segundo objetivo específico buscou analisar os fatores motivacionais, organizacionais e pessoais que influenciaram a decisão dos docentes pela exoneração, à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. As análises qualitativas demonstraram que os fatores motivacionais relacionados ao sentido da docência, ao vínculo com os alunos e à percepção de contribuição social permaneciam presentes nos relatos dos participantes, mesmo entre aqueles que optaram pelo desligamento da carreira. Por outro lado, os fatores higiênicos, especialmente aqueles associados às condições organizacionais de trabalho, apareceram de forma recorrente nas entrevistas, envolvendo questões relacionadas à sobrecarga, às exigências burocráticas, à limitação estrutural das escolas, à percepção de desvalorização profissional e à fragilidade das condições institucionais de permanência na carreira pública.

O terceiro objetivo específico da pesquisa consistiu em analisar como as práticas de gestão de pessoas, o acolhimento institucional e as dimensões da PSM influenciaram as experiências dos professores até o desligamento voluntário. Os resultados demonstraram que muitos participantes mantinham forte identificação com a função social da educação pública e reconheciam a relevância coletiva da atividade docente. Elementos relacionados ao compromisso com os alunos, à percepção de impacto social do trabalho e ao valor atribuído à educação pública apareceram de forma recorrente nas entrevistas, evidenciando a permanência de dimensões associadas à motivação para o serviço público.

O quarto objetivo específico buscou avaliar como os resultados da pesquisa poderiam subsidiar a elaboração de projetos voltados à retenção e valorização docente. Os resultados indicam que a retenção docente pode ser tratada como objeto de planejamento organizacional, permitindo a estruturação de projetos de gestão de pessoas fundamentados em diagnóstico, monitoramento e avaliação contínua das condições de permanência na carreira. A partir dos achados obtidos, observou-se que estratégias relacionadas ao acolhimento institucional, ao

acompanhamento profissional de docentes ingressantes, à valorização simbólica da carreira e à melhoria das condições organizacionais de trabalho podem contribuir para o fortalecimento da permanência docente no serviço público educacional. Os resultados também indicam a relevância de políticas voltadas à redução da sobrecarga administrativa, ao fortalecimento das práticas de escuta institucional e à ampliação de mecanismos de suporte profissional ao longo da trajetória docente.

A articulação das informações obtidas por meio do MSQ com as evidências produzidas nas entrevistas permitiu compreender a exoneração docente como um fenômeno multidimensional, associado simultaneamente a fatores motivacionais, organizacionais, institucionais e pessoais. As entrevistas evidenciaram que muitos professores mantinham identificação com a profissão e com a função social da educação pública, embora relatassem dificuldades relacionadas às condições concretas de trabalho vivenciadas ao longo de sua trajetória na rede estadual de ensino.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao articular referenciais relacionados à satisfação no trabalho, à PSM, à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e à gestão de pessoas no setor público educacional. A utilização conjunta desses referenciais possibilitou ampliar a compreensão sobre os processos de permanência e desligamento docente, evitando interpretações centradas exclusivamente, em aspectos salariais ou individuais.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa foi realizada em uma única Superintendência Regional de Ensino, com participação voluntária e foco exclusivo na percepção de docentes exonerados, além de utilizar o MSQ apenas de forma descritiva. Ainda assim, o estudo contribui ao ampliar a compreensão da exoneração docente como fenômeno multidimensional e ao oferecer subsídios para ações de gestão de pessoas voltadas à retenção e valorização profissional. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a investigação para outras regionais, comparar professores que permaneceram e que solicitaram exoneração e desenvolver estudos longitudinais sobre os primeiros anos da carreira docente.

Referências

Alves, A. (2021). Indicadores de rotatividade docente na rede estadual mineira. Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 29(112), 1066–1093.

Azevedo, S. R. de,Gresele, W. D., e Walter, S. A. (2021). Motivação, satisfação e propensão à evasão no serviço público: A carreira de professor no município de Toledo, Paraná. Revista de Gestão Pública: Práticas e Desafios, 13(1), 1–20, 177-1243

Baratella, L. M. C., Silva, M. R., e Souza, J. A. (2023). Desafios na implementação do Plano de Carreira do Magistério Público Estadual de Minas Gerais. Revista Educação em Foco, 28 (1), 45–60.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo (Edição revista e ampliada). Edições 70.

Bastos, R. C., e Loreto, M. D. S. (2023). Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. Revista de Gestão e Secretariado, 14 (9), 15250-15267.

Creswell, J. W., e Creswell, J. D. (2021). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (3ª ed.). Penso Editora.

De Simone, S., Cicotto, G., e Lampis, J. (2016). Public Service Motivation and job satisfaction: Testing the mediating effect of job design in Italy. Public Management Review, 18(6), 819-843. https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1046419

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P., e Rodrigues, R. I. (2009). Compreender a satisfação no trabalho: Um estudo com trabalhadores portugueses. Revista de Administração Mackenzie, 10(4), 46–73. https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000400004

Flick, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Gatti, B. A., Barreto, E. S. S., e André, M. E. D. A. (2011a). A valorização profissional docente a partir de condições de trabalho e desenvolvimento profissional. FINEDUCA - Revista de Financiamento da Educação, 1 (1), 13–26. https://seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/download/118298/87038/548724

Gatti, B. A., e Barreto, E. S. S. (2019). Formação de professores no Brasil: características e problemas. Educação e Sociedade, 40.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.). Atlas.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., e Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados (6ª ed.). Bookman.

Herzberg F.; Mausner B. & Snyderman B. B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley e Sons.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. Journal of Applied Psychology, 102(3), 530–545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Klein, F. A., e Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: O caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Revista de Administração Pública, 50(1), 17–39. https://doi.org/10.1590/0034-7612142652

Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., e Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. Human Resource Management Journal, 32 (4), 799–825. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440

Libâneo, J. C. (2018a). Didática e formação de professores. Cortez.

Libâneo, J. C. (2018b). Formação continuada de professores: uma abordagem crítica. Educação e Sociedade, 39 (143), 15–32.

Lima, M. R. (2021). Rotatividade docente e gestão de pessoas na educação pública: desafios para a permanência e valorização profissional. Revista Brasileira de Gestão Educacional, 13(2), 45–60.

Martins, H. F. R., e Proença, T. (2011). A escala Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): Propriedades psicométricas e validação para a população portuguesa. Revista Portuguesa de Psicologia do Trabalho e das Organizações, 1(1), 37–45.

Nóvoa, A. (1999). Profissão professor (2.ª ed.). Porto Editora.

Oliveira, D. A. (2021). Políticas educacionais e valorização docente no Brasil: Avanços e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 37 (2), 345–362.

Pagani, M. M. (2019). Quando os professores desistem: Um estudo sobre exoneração na rede estadual paulista [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. https://doi.org/10.11606/D.48.2019.tde-19022020-104623

Pereira Júnior., J., e Oliveira, D. (2020). Rotatividade docente no Brasil: Evidências e desafios. Educar em Revista, 36(77), 1-24.

Pereira Júnior, E. A. e Oliveira, D. A. (2016). Indicadores de retenção e rotatividade dos docentes da educação básica. Cadernos de Pesquisa, 46(160), 379–402. https://doi.org/10.1590/198053143370

Perry, J. L., e Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976618

Pollitt, C., e Bouckaert, G. (2011). Public management reform: A comparative analysis – New Public Management, governance and the Neo-Weberian State (3ª ed.). Oxford University Press. https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40090/1/102.Christopher%20Pollitt.pdf

Project Management Institute. (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7ª ed.). Project Management Institute.

Rebolo, A. S., e Bueno, B. O. (2003). Professores: Desencanto com a profissão. Educar em Revista, (21), 59–68. https://doi.org/10.1590/S0104-40602003000100005

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. Public Management Review, 9(4), 545-556. https://doi.org/10.1080/14719030701726697

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., e Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.