

SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UMA APLICAÇÃO MULTIVARIADA DA ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

Carlos André Corrêa de Mattos
cacmattos@gmail.com
UFPA

Amanda Martins de Lima
amandalima@yahoo.com
UFPA

Dayane Thayna Oliveira da Silva
dayetosilva@gmail.com
UFPA

Daniel Barbosa Cabral
danicabral@msn.com
UFRA

Glenda Maria Braga Abud
glenda.abud@gmail.com
EMATER

Resumo: O objetivo do estudo foi analisar e classificar os servidores públicos de Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) quanto a aspectos relacionados com a satisfação no trabalho. O método, do tipo survey, utilizou amostragem não probabilística por acessibilidade, tratamento quantitativo de dados e foi desenvolvido com a utilização da Escala de Satisfação com o Trabalho. A análise fatorial intrablocos confirmou a que as dimensões eram unidimensionais e que havia presença de validade convergente e discriminante. Os escores revelaram como pontos fortes da satisfação com o trabalho: a relação com os colegas; a atuação das chefias e a natureza do trabalho e como pontos que demandam atenção da gestão de pessoas: a carreira e a remuneração. A análise de agrupamentos classificou os respondentes em três grupos com diferentes intensidades de satisfação como o trabalho, sendo: 80 (58%), 32 (23%) e 27 (19%) servidores respectivamente. Os resultados recomendam o aprofundamento do estudo, mas sinalizam favoravelmente para a satisfação no trabalho no local da pesquisa.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Universidades - Organização Pública - Ensino Superior -

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a satisfação no trabalho ocorre sempre que a organização gerencia sua força de trabalho (SULISTYO; SUHARTINI, 2019). Isso acontece, conforme Reijseger et al. (2010), porque as pessoas são a força motriz que sustentam as organizações rumo aos seus objetivos, assim as organizações modernas valorizam trabalhadores proativos e envolvidos com o trabalho (ALZYOUD, 2018). Nessa perspectiva, apesar de não existir uma compressão completa e universalmente aceita sobre satisfação no trabalho (TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018; URBINI; CHIRUMBOLO; CALLEA, 2020), emerge a compreensão de um estado de ânimo (MATTOS et al. 2017) emocional afetivo (SARTONO; ARDHANI, 2015) que resulta do julgamento ou da avaliação pessoal (REIJSEGER et al., 2010; SULISTYO; SUHARTINI, 2019) e expressa uma reação cognitiva quanto à própria relação laboral ou a relação laboral de terceiros (ORGAMBIDEZ-RAMOS; BORREGO-ALVES; MENDOZA-SIERRA, 2014; GARG; DAR; MISHRA, 2018; TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018) que decorre da materialização de uma experiência (AMPOFO, 2020) e possibilita (1) identificar aspectos valorizados pelos trabalhadores e (2) o estado de satisfação, indiferença ou insatisfação com aspectos relacionado ao trabalho (SULISTYO; SUHARTINI, 2019).

A presença de insatisfação no trabalho preocupa as organizações, uma vez que contribui fortemente para ocorrência de manifestações negativas dos trabalhadores perante as tarefas e a própria organização (ORGAMBIDEZ-RAMOS; BORREGO-ALVES; MENDOZA-SIERRA, 2014; SULISTYO; SUHARTINI, 2019), potencializando eventos considerados barreiras aos resultados organizacionais, como absenteísmo, rotatividade, estresse (ORGAMBIDEZ-RAMOS; BORREGO-ALVES; MENDOZA-SIERRA, 2014; TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018; SULISTYO; SUHARTINI, 2019) e baixo desempenho no trabalho (REIJSEGER et al., 2010).

Contudo, ao contrário, quando há satisfação no trabalho observam-se comportamentos e atitudes valorizadas no ambiente organizacional, como motivação, engajamento, comprometimento, cidadania organizacional, desempenho, produtividade, entre outros (ALZYOUD, 2018; TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018; SULISTYO; SUHARTINI, 2019). Portanto, compreender a satisfação no trabalho consiste, antes de tudo, avaliar elementos energéticos e interativos, que inspiram e possibilitam entender que trabalhadores felizes são, pelo menos *a priori*, trabalhadores mais produtivos (REIJSEGER et al., 2010), uma vez que manifestam vínculos mais fortes para com a organização nas quais trabalham (SARTONO; ARDHANI, 2015). Esse aspecto se reflete na satisfação dos clientes (GARG; DAR; MISHRA, 2018) no desempenho organizacional (LEE, 2018) e, no setor privado, se traduz em maiores volumes de negócios e lucros (HUANG et al., 2016).

Por outro lado, na administração pública as pesquisas têm dedicado esforços para identificar condições que favoreçam o envolvimento e o bem-estar de servidores públicos e, com isso, contribuam para melhorar seu desempenho oferecendo melhores serviços a sociedade, especialmente face as sucessivas reduções de investimentos e cortes de gastos que tem caracterizado a administração pública moderna (ANCARANI et al., 2018).

Nesse contexto, o presente estudo se concentra em estudar a satisfação no trabalho na administração pública, mais especificamente entre servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) na Região Norte do Brasil e assim responder o questionamento: qual a satisfação no trabalho de professores e técnicos administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)? Assim, o objetivo da pesquisa foi analisar e classificar os servidores quanto a aspectos relacionados com a satisfação no trabalho.

Desta forma, para dar conta do objetivo da pesquisa foi realizada uma survey descritiva com 139 servidores públicos com a utilização da Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008). Os resultados, alcançados com uma combinação de técnicas estatísticas, classificou os respondentes em três grupos com intensidades intermediária e elevada de satisfação com o trabalho. Assim, de maneira geral, observa-se que os servidores estão satisfeitos com o trabalho tendo como pontos fortes da relação laboral o relacionamento com os colegas de trabalho, a atuação das chefias e a natureza das tarefas e com pontos a serem aprimorados a carreira e a remuneração. As conclusões recomendam novos estudos e estratégias de gestão de pessoas para ajustar as carreiras e equilibrar as eventuais distorções de remuneração na administração pública federal.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E TEORIA DAS TROCAS SOCIAIS.

A satisfação com o trabalho é essencialmente um construto multifacetado (SARTONO; ARDHANI, 2015; YALABIK; RAYTON; RAPTI, 2017) que resulta da avaliação pessoal, por parte dos trabalhadores, quanto a contribuição do trabalho para o atendimento de suas necessidades, valores ou características pessoais (URBINI; CHIRUMBOLO; CALLEA, 2020) e conquista daquilo que eles valorizam e almejam na vida (HOIGAARD; GISKE; SUNDSLII, 2012). Contudo, eventualmente a satisfação no trabalho pode ser interpretada como um construto único quando uma avaliação geral é necessária (SHUCK; KIM; CHAI, 2021). Portanto, de maneira geral, a satisfação com o trabalho é compreendida de forma multidimensional (HUANG et al., 2016; SULISTYO; SUHARTINI, 2019), uma vez que, o trabalhador pode manifestar satisfação quanto alguns aspectos da relação laboral e insatisfação quanto a outros (YALABIK; RAYTON; RAPTI, 2017; SULISTYO; SUHARTINI, 2019).

Desta forma, a satisfação com trabalho reúne um amplo conjunto de condições psicológicas, ambientais e físicas que, ao serem combinadas, influenciam na avaliação pessoal da relação laboral (SARTONO; ARDHANI, 2015) e, assim, expressam uma força motivacional (PIETERS, 2017). Essa condição coloca em evidencia a necessidade de acompanhar diferentes aspectos do trabalho e desenvolver planos que reduzam ambiguidades que limitam a capacidade de os trabalhadores realizarem as tarefas (ORGAMBIDEZ-RAMOS; BORREGO-ALVES; MENDOZA-SIERRA, 2014) e, com isso, contribuam com aspectos críticos para o sucesso organizacional (TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018) atendendo assim os interesses dos trabalhadores e da organização (SARTONO; ARDHANI, 2015).

Diversos estudos (ORGAMBIDEZ-RAMOS; BORREGO-ALVES; MENDOZA-SIERRA, 2014; SARTONO; ARDHANI, 2015; TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018) destacam que a satisfação com o trabalho é um construto fortemente motivacional que desperta o interesse científico e sintetiza elementos intrínsecos e extrínsecos da relação do trabalhador com o trabalho (SARTONO; ARDHANI, 2015; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; GARG; DAR; MISHRA, 2018; TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018).

Os elementos intrínsecos do trabalho envolvem recompensas mediadas internamente, como conquistas pessoais, habilidades desenvolvidas, reconhecimento pessoal, crescimento e autonomia no trabalho. Já os elementos de mediação externa, catalisam aspectos relacionados com a supervisão de líderes e gestores, relacionamento com os colegas, status social, remuneração, segurança no trabalho, políticas de gestão de pessoas, ambiente de trabalho, entre outras (SARTONO; ARDHANI, 2015; TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018). Assim, as recompensas intrínsecas são fortemente relacionadas com a natureza e o conteúdo das tarefas,

já as recompensas extrínsecas transbordam a relação trabalhador-tarefa e alcançam aspectos da situação profissional (GARG; DAR; MISHRA, 2018; TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018).

Penge e Cerne (2014) destacam que a Teoria das Trocas Sociais (TTS) pode contribuir para explicar a satisfação no trabalho. Nesse sentido, Huang et al. (2016), Yalabik, Rayton e Rapti (2017), Ampofo (2020) e Kaur, Malhotra e Shama (2020) ao tratarem da TTS reforçam a perspectiva da reciprocidade nas relações sociais interdependentes. Desta forma, quando os trabalhadores são valorizados pelas organizações em que trabalham existe maior probabilidade de retribuírem a essas organizações, uma vez que, muito provavelmente, desenvolverão um compromisso moral que resultará em positividade perante as tarefas e quanto a própria organização (KAUR; MALHOTRA; SHARMA, 2020). Assim, com o passar do tempo e a sucessão de experiências exitosas os laços de confiança e a retribuição serão construídos e fortalecidos traduzindo-se em engajamento e a satisfação no trabalho (ALMEIDA et al., 2020). Nessa perspectiva, Ismael e Yesiltas (2020, p. 221) afirmam que *“the concept of reciprocity suggest that workers are obligated to pay for the company’s beneficial activities”*.

Huang et al. (2016), destacam que a TTS caracteriza uma relação *quid pro quo*, na qual o bem promove o bem e a indiferença e negatividade reproduzem negatividade. Essa perspectiva permite compreender que, ao empreender esforços para a realização das tarefas os trabalhadores esperam recompensas por parte das organizações (AMPOFO, 2020), que podem ocorrer de diferentes formas como treinamentos, apoio, promoções, bônus, benefícios, entre outros (YALABIK; RAYTON; RAPTI, 2017; AMPOFO, 2020). Assim, as relações se constituem na perspectiva de um mecanismo voluntário e implícito que favoreça o equilíbrio recíproco de trocas mutuamente gratificantes (KAUR; MALHOTRA; SHARMA, 2020; URBIBI; CHIRUMBOLO; CALLEA, 2020). Almeida et al. (2020) reforçam que a compreensão da TTS se fundamenta na análise subjetiva da relação custo-benefício em comparação com as alternativas disponíveis e esforços realizados.

Contudo, não há obrigatoriedade, garantia, nem proporcionalidade na retribuição, condição que explica em parte o comportamento do trabalhador que se desliga da organização logo após ter participado de um treinamento caro, ou aquele que é preterido na seleção para promoção a cargos mais elevados na hierarquia organizacional mesmo sendo exitoso em um projeto importante para a organização (AMPOFO, 2020). Assim, para aumentar a probabilidade de reciprocidade deve-se entender que os benefícios oferecidos precisam ser valiosos e reconhecidos como tal por quem recebe. Com isso, é possível alcançar resultados mais satisfatórios tanto para obter quanto para manter a reciprocidade (YALABIK; RAYTON; RAPTI, 2017).

2. 2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO.

A satisfação com o trabalho é um construto associado a aspectos pessoais, ambientais e organizacionais (PIETERS, 2017). Desta forma, Homberg, McCarthy e Tabvuma (2015) ao tratarem da satisfação no trabalho na administração pública reforçam que a motivação é um preditor da satisfação no trabalho e Kjeldsen e Hansen (2018) complementam ao destacarem a necessidade de compreender aspectos relacionados com a satisfação de servidores públicos, uma vez que, a sociedade espera serviços de qualidade e além disso existem peculiaridades que distinguem a administração pública da privada, especialmente, quanto a condições cognitivas do trabalho, como comportamento pró-sociedade e lealdade ao interesse público aspectos que reforçam a significância do trabalho e sugerem que os servidores públicos são fortemente motivados por aspectos intrínsecos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Por outro lado, Lee (2018), ressalta que as elevadas exigências emocionais que resultam do maior contato com o público podem aumentar o desgaste pessoal e promover insatisfação

com o trabalho e, com isso, comprometer, além da qualidade dos serviços, os resultados de organizações públicas. Esse aspecto exige que os servidores públicos desenvolvam a capacidade de gerenciar as próprias emoções para lidar com as exigências do trabalho (LEE, 2018). Complementarmente, a contribuição desses trabalhadores para a manutenção e atendimento das necessidades da sociedade confere ao trabalho na administração pública valores coletivos que reforçam a autoestima e potencializam a satisfação e a motivação com o trabalho (HOMBERG; McCARTHY; TABVUMA, 2015; KJELDESON; HANSEN, 2018; LEE, 2018).

Desta forma, pessoas que valorizam ajudar outras pessoas, normalmente são mais propensas a ocuparem as carreiras públicas e serão mais fortemente motivadas pelo senso de propósito, uma vez que, a perspectiva da contribuição para a sociedade é um comportamento-chave para a motivação no serviço público e, como tal, deve estar alinhado com as tarefas realizadas pelos servidores públicos (HOMBERG; McCARTHY; TABVUMA, 2015). Em contrapartida a organização pública se caracteriza por processos excessivamente burocráticos, hierarquia muito rígida e metas vagas ou imprecisas esses aspectos limitam a atuação dos servidores, distanciando-os dos elementos mais gratificantes da profissão (KJELDESON; HANSEN, 2018) pois restringem a capacidade de controle das tarefas (LEE, 2018) e promovem conflitos de papéis (GUIMARÃES et al., 2017; LEE, 2018).

Nessa perspectiva, papéis exprimem padrões de conduta presentes em todas estruturas sociais e materializados na forma de direitos, deveres e obrigações (KOSSEK; LEE, 2017). Assim, os papéis impõem aos agentes sociais comportamentos tidos como corretos e esperados. Portanto, papéis são padrões de conduta capazes de conferir estabilidade aos sistemas sociais ao indicarem quais comportamentos são aceitos por determinados grupos sociais (RHNIMA; POUSA, 2017; KOSSEK; LEE, 2017). Contudo, como os indivíduos participam de diferentes arranjos sociais os papéis frequentemente se revelam conflitantes e, muitas vezes, incompatíveis entre si. Essa condição proporciona ambiguidades que aumentam o estresse (GUIMARÃES et al., 2017) e comprometem a satisfação no trabalho. Na administração pública, conforme Guimarães et al. (2017) as pressões da sociedade e dos governos podem ocasionar dualidades que promovam conflitos de papéis. O mesmo ocorre quando as informações são incompletas condição que cria ambiguidade de papéis entre os servidores públicos (GUIMARÃES et al., 2017).

Desta forma, ao tratarem especificamente da satisfação no trabalho em instituições de ensino, Figueroa, Gutierrez e Celis (2012) afirmam que as constantes alterações do ambiente organizacional dessas instituições têm exigido capacidade de adaptação e desafiado os trabalhadores da educação. Posicionadas entre as organizações com maior risco de adoecimento (FIGUEROA; GUTIERREZ; CELIS, 2012) as instituições de ensino, especialmente as de ensino superior, se destacam pela elevada complexidade ao reunirem ensino, pesquisa e extensão, condição que confere, além das peculiaridades humanísticas necessárias a formação de cidadãos, reflexos estruturais e de funcionamento organizacional que distinguem essas organizações e aumentam seus desafios na perspectiva administrativa e de funcionamento organizacional (MATTOS, 2019). Assim, ao tratarem da satisfação no trabalho em instituições de ensino federais, Mattos et al. (2017) destacam que a estabilidade, a segurança no trabalho e os relacionamentos com os colegas revelam-se como o extrato positivo para a satisfação no trabalho e na posição contrária indicando elementos de insatisfação, posicionaram-se os benefícios oferecidos aos servidores.

Nessa perspectiva, Hoigaard, Giske e Sundsli (2012) destacam que a satisfação no trabalho influencia fortemente o entusiasmo e as relações de professores e alunos, atenuam o desejo dos professores em abandonar a profissão o que ocorre especialmente com os mais

qualificados. Os mesmos autores reforçam que a satisfação com o trabalho aumenta a eficácia docente, combate o estresse crônico que origina a síndrome de burnout e reforça o envolvimento com o trabalho. Robinson et al. (2019) convergem e destacam que a insatisfação com o trabalho é um dos principais aspectos de abandono da profissão docente.

Esses aspectos reforçam a necessidade de acompanhar e satisfação dos professores, mas também dos demais trabalhadores da educação, uma vez que o trabalho docente depende em grande parte de uma rede de suporte nas instituições de ensino. Nesse sentido, a organização pode atuar para manter níveis elevados de produtividade, engajamento, satisfação no trabalho, bem-estar, entre outras, acompanhando cuidadosamente a dinâmica dos trabalhadores e proporcionando as condições de apoio para a realização das tarefas (ROBINSON et al., 2019; URBINI; CHIRUMBOLO; CALLEA, 2020).

3. METODOLOGIA

Conforme a classificação de Hair et al. (2009) e Gil (2014) a pesquisa caracterizou uma survey descritiva com amostragem não probabilística por acessibilidade e tratamento de dados quantitativos. Estudos na forma de survey ocorrem pelo questionamento direto ao respondente que, por conhecer o fenômeno, pode contribuir para a investigação. Por outro lado, estudos descritivos expõem características do objeto em investigação sem necessariamente explicar relações de causa e efeito, mesmo considerando que os achados podem contribuir para essa compreensão (GIL, 2014).

Quanto aos estudos tipificados como não probabilísticos estes limitam os resultados aos respondentes por não atenderem critérios estatísticos de representatividade e aleatoriedade da amostra. Portanto, nos estudos não probabilísticos por acessibilidade, os respondentes são selecionados segundo critérios subjetivos do pesquisador ou pela disponibilidade de responder aos questionamentos (GIL, 2014). Já as pesquisas quantitativas utilizam métodos matemáticos e estatísticos para a sistematização dos dados e interpretação dos resultados.

Desta forma, a população em estudo foi composta por servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) da Região Norte do Brasil. A forma de coleta de dados foi o questionário de pesquisa. Compuseram a amostra técnicos administrativos e professores e ao final da pesquisa de campo foram obtidos 139 questionários de pesquisa válidos. O questionário foi organizado em duas seções: a primeira, com respostas dicotômicas e de múltipla escolha, reuniu informações sociodemográficas dos respondentes como idade, cargo, escolaridade, estado civil, filhos, jornada de trabalho, entre outras.

A segunda seção, com respostas em escala de Likert com 7 opções, iniciando em 1 para totalmente insatisfeito e terminando em 7 para totalmente satisfeito, utilizou a Escala de Satisfação do Trabalho (EST) de Siqueira (2008). Essa escala é formada por 25 indicadores de satisfação com o trabalho, organizados em 5 dimensões ou construtos de primeira ordem (colegas, chefia, promoções, remuneração e natureza do trabalho) sendo a escala mais utilizada no Brasil para avaliar satisfação no trabalho como destacam Carvalho, Golino e Mourão (2021).

O tratamento de dados combinou técnicas de estatística descritiva, correlacional, multivariada e testes de hipóteses e foi iniciado pela caracterização sociodemográfica dos respondentes com a utilização de distribuição de frequências e cálculos das porcentagens para organizar as categorias. Na sequência, foi examinada a qualidade psicométrica da escala (unidimensionalidade, validade convergente e discriminante) com a utilização da análise fatorial exploratória (AFE) feita em blocos (intrablocos) e complementada pelas medidas de fidedignidade (coeficiente alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta).

Constatada a qualidade psicométrica, as dimensões (construtos de primeira ordem) foram analisadas pela média dos escores por meio das medidas de tendência central (média aritmética), dispersão (desvio padrão) e técnicas de correlação (correlação de Pearson). Esse conjunto de técnicas foi selecionado para sistematizar as características da satisfação no trabalho na amostra. Concluída essa etapa, os respondentes foram reunidos em grupos com a maior similaridade interna e dissimilaridade entre grupos possível. Para tanto, foi utilizada a análise de agrupamentos na forma hierárquica aglomerativa.

Hair e al. (2009) ao tratar da análise de agrupamentos esclarece tratar-se de uma técnica multivariada de análise de dados classificada entre as técnicas de interdependência. Posicionada entre as técnicas mais utilizadas em estudos científicos a análise de agrupamentos possibilita a criação de uma taxonomia entre objetos ou observações e, portanto, possibilita distingui-los e quantificá-los (HAIR et al., 2009). Na forma empregada neste estudo cada respondente inicia sozinho e será reunido ao mais semelhante a ele segundo uma medida de distância geométrica (distância Euclidiana) e um algoritmo de aglomeração (algoritmo de Ward). Após formados os grupos foram comparados com testes de análise de variância não paramétrica (Kruskal-Wallis) com post-hoc (corrigido com Boferroni) para verificar estavam corretamente classificados e tiveram suas avaliações das dimensões da EST analisadas com técnicas descritivas.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os respondentes foram na maioria do sexo masculino (56%) e quanto ao estado civil o vínculo mais frequente foi de casados ou em união estável (62%). Pais em 69% (95) dos casos, a média de idade foi de 44 (± 11) anos e distribuíram-se nos cargos de técnicos administrativos (48%) e professores (52%). Com escolaridade elevada, 93% (129) tinha curso superior, sendo que destes, 12% (16) eram portadores de diploma de mestre e 52% (67) de doutor. Trabalhando 44 horas semanais foram 55% (77) dos respondentes. A maioria não exercia cargo de chefia (66%) por ocasião das entrevistas. Entretanto aqueles que exerciam (44%) contavam em média com 12 (± 35) servidores em suas equipes. Quanto a experiência profissional, 48% (67) acumularam experiência na iniciativa privada antes de ingressar na carreira pública.

4.2 AVALIAÇÃO DA ESCALA DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

A Escala de Satisfação com o Trabalho (EST) mostrou ser um instrumento de pesquisa confiável como destacam Rueda (2015) e Barbosa et al. (2016). Contudo, mesmo considerando esse aspecto, a análise de dados iniciou pela verificação da confiabilidade da escala, que envolveu a verificação da unidimensionalidade das dimensões e as medidas de validade (Tabela 1). A unidimensionalidade buscou verificar se dimensões reuniam as variáveis conforme apresentado em Siqueira (2008). Assim, esperava-se que as variáveis de cada dimensão formassem um único fator. Esse procedimento, utilizou a análise fatorial exploratória (AFE), feita em blocos e tendo como parâmetros, a análise de componentes principais (ACP) e o critério a raiz latente (autovalor > 1).

Os resultados, apresentados na Tabela 1, confirmaram que as dimensões reuniram corretamente as variáveis e que havia bom ajustamento nos dados, pois todas as cargas fatoriais foram maiores que 0,620, o teste Kayser-Meyer-Oklín (KMO), posicionou-se entre 0,781 e 0,875, e de esfericidade de Bartlett foi significativo a 1% para todas as dimensões da escala. Confirmada a unidimensionalidade os construtos foram avaliados quanto a validade convergente e discriminante. Para medir a validade convergente foram utilizados o (1) coeficiente alpha de Cronbach (AC), (2) a confiabilidade composta (CC) e (3) a variância média

extraída (VME). Esses procedimentos atenderam aos parâmetros de Fonell e Larcker (1981), Chin (1998), Hair et al. (2009) e Costa (2011), que consideram como adequados valores acima 0,700 para o AC e para a CC e maiores que 0,500 para a VME.

Tabela 1 – Dimensões, variáveis, confiabilidade

Dimensões	Variáveis	Carga Fatorial	KMO	Bartlett	AC	CC	VME
Colegas	05	0,620 - 0,881	0,846	<0,01	0,853	0,896	0,636
Chefia	05	0,791 - 0,878	0,827	<0,01	0,894	0,922	0,703
Promoções	05	0,712 - 0,852	0,856	<0,01	0,872	0,907	0,663
Remuneração	05	0,760 - 0,917	0,875	<0,01	0,905	0,930	0,728
Natureza do trabalho	05	0,646 - 0,820	0,781	<0,01	0,808	0,869	0,571
Valores de referência	25	>0,500	>0,500	<0,05	>0,700	>0,700	>0,500

Fonte: pesquisa de campo.

Quanto a validade discriminante (Tabela 2), necessária para medir a intensidade com que os construtos são diferentes entre si, foi utilizado o procedimento recomendado por Hair et al. (2009) que consiste em comparar as variâncias médias extraídas (VME) com as correlações das dimensões ao quadrado. Assim, quando a VME for maior do que os quadrados das correlações de Pearson (r), é possível afirmar que há validade discriminante. Desta forma, as dimensões da EST se mostraram fidedignas, sem vieses e capazes de representar adequadamente a satisfação com o trabalho no local da pesquisa.

Tabela 2 – Validade discriminante

Dimensões	Colegas	Chefia	Promoções	Remuneração	Natureza do trabalho
Colegas	(0,636)				
Chefia	0,308	(0,703)			
Promoções	0,156	0,135	(0,663)		
Remuneração	0,212	0,092	0,207	(0,728)	
Natureza do trabalho	0,296	0,289	0,228	0,147	(0,571)

Nota: VME na diagonal principal entre parênteses, correlação ao quadrado no triângulo inferior.

Fonte: pesquisa de campo.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA E CORRELACIONAL

A análise descritiva, conforme a Tabela 3, mostrou que os respondentes, de maneira geral, estavam satisfeitos com trabalho. Uma vez que, a maioria das dimensões resultaram em escores superiores ao centro da escala (4,00) e tiveram baixos desvios padrão (<1,28). Destacaram-se como pontos fortes na satisfação com o trabalho a atuação das chefias (5,25±1,06), os relacionamentos entre os colegas de trabalho (5,12±0,98) e a natureza do trabalho realizado (5,07±0,97), com menor satisfação, porém não a ponto de revelar insatisfação, posicionaram-se as promoções (4,16±1,16) e, com leve insatisfação, a remuneração pelo trabalho (3,87±1,28).

Tabela 3 – Dimensões e variáveis

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Colegas	Chefia	Promoções	Remuneração
Colegas	5,12	0,98				
Chefia	5,25	1,06	0,555*			
Promoções	4,16	1,16	0,395*	0,367*		
Remuneração	3,87	1,28	0,460*	0,303*	0,455*	
Natureza do trabalho	5,07	0,97	0,544*	0,538*	0,477*	0,384*

Nota: * = significativo a 1%.

Fonte: pesquisa de campo.

A análise das correlações de Pearson (r), mostrou que todas as relações eram positivas e significativas a 1%. Assim, é possível afirmar que os esforços para melhorar a satisfação no trabalho, por mais que ocorram em apenas uma dimensão, apresentarão reflexos nas demais e, portanto, terão resultados amplos na organização, contribuindo para um estado de melhoria geral. Quanto a intensidade das correlações, segundo os critérios adotados por Marôco (2014), destacaram-se correlações moderadas (0,250 e 0,500) e fortes (0,500 e 0,750) para todas as dimensões da escala. Entre as correlações fortes, observa-se a atuação das chefias no apoio ao fortalecimento das relações entre os colegas de trabalho ($r=0,555$) e na natureza do trabalho ($r=0,538$). Ainda com relação a natureza do trabalho, observa-se que há forte correlação dessa dimensão com os colegas de trabalho ($r=0,544$), essa característica coloca em evidência a forma como o trabalho é distribuído entre os servidores, sugerindo um processo participativo compartilhado entre os colegas e acompanhamento das chefias.

Outra peculiaridade que merece destaque é que os colegas exercem maior influência nas promoções ($r=0,395$) e remuneração ($r=0,460$) do que a chefia, que mostrou correlações mais fracas com as promoções ($r=0,367$) e na remuneração ($r=0,303$). Algumas hipóteses para esses aspectos são: (1) o acesso a muitos de chefia ocorre por processo eletivo e seu exercício implica em gratificações, portanto, demandam do apoio dos colegas de trabalho, seja na eleição, seja na indicação aos cargos de confiança; (2) outro aspecto decorre dos critérios de promoção com menor ingerência dos superiores hierárquicos, quando comparados com a iniciativa privada. Ainda com relação a correlação destacou-se a intensidade moderada entre natureza do trabalho e a remuneração ($r=0,384$), o que resultar dos critérios de promoção mais fortemente associados ao tempo de trabalho no serviço público do que propriamente as tarefas executadas.

4.4 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

Os respondentes foram classificados em grupos, de tal forma, a alcançar a maior semelhança interna e dissemelhança entre grupos possíveis. Com isso, buscou-se identificar eventuais diferenças nas intensidades da satisfação com o trabalho, para contribuir com o direcionamento de estratégias de gestão de pessoas. A técnica utilizada para a classificação foi a análise de agrupamentos (ou análise de clusters) e, ao término do processo de classificação os servidores foram reunidos em três grupos com 80 (58%), 32 (23%) e 27 (19%) integrantes cada. Para verificar se os grupos estavam corretamente classificados, eles passaram por testes de comparação múltipla e, como as distribuições não eram normais, foram utilizados os testes não paramétricos de Kruskal-Wallis (KW) com post hoc com ajustamento de Bonferroni.

A Tabela 4 sintetiza os resultados dos testes e mostra que a dimensão denominada como natureza do trabalho foi a que exerceu maior influência na formação dos grupos (KW=76,49; p -valor<0,01). Os resultados dos testes de comparação múltipla possibilitaram constatar que os grupos eram significativamente diferentes entre si, o que possibilita afirmar que eles estão corretamente classificados.

Tabela 4 – Comparação dos grupos com Kruskal-Wallis e post hoc com ajustamento de Bonferroni

	Colegas	Chefia	Promoções	Remuneração	Natureza do trabalho
Kruskal-Wallis qui-quadrado	61,27	65,14	65,72	42,52	76,49
P-valor	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Grupo 1 vs. Grupo 2	P-valor <0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Grupo 1 vs. Grupo 3	P-valor <0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
Grupo 2 vs. Grupo 3	P-valor <0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01

Fonte: Pesquisa de campo.

A análise descritiva dos escores nos grupos (Figura 1), mostrou que a satisfação mais baixa ocorreu no Grupo 2, que reuniu 32 (23%) servidores com escores levemente acima do centro da escala (4,00) para colegas (4,26±0,97), chefia (4,21±0,87) e natureza do trabalho (4,03±1,02). Contudo, ao avaliarem as promoções (3,21±0,91) e a remuneração (2,91±0,88), esse grupo posicionou-se abaixo da mediana, aspecto que revela insatisfação. Por outro lado, o Grupo 3, com 27 (19%) servidores, foi o que se mostrou mais satisfeito com escores elevados em todas as dimensões da EST, que em ordem decrescente de satisfação teve como destaques: a atuação da chefia (6,42), a convivência com os colegas (6,19±0,41), as tarefas realizadas diariamente (6,17±0,45), as formas e oportunidades de promoções (5,61±0,75) e a remuneração recebida pelo trabalho (5,04±1,02).

Entretanto, o grupo principal, aquele com maior número de integrantes, foi o Grupo 1. Esse grupo reuniu 80 (58%) servidores que avaliaram como satisfatória a atuação das chefias (5,28±0,82), a natureza do trabalho (5,12±0,56) e a integração com os colegas (5,11±0,75). Outro aspecto desse grupo foi a avaliação neutra das promoções (4,06±0,87) e a leve insatisfação com a remuneração (3,86±1,17). Sumarizando os resultados percebe-se que as dimensões que menos satisfazem os servidores foram as relacionadas com as promoções e a remuneração, uma vez que, as demais revelaram-se como aspectos favoráveis, que reforçam a satisfação com o trabalho no local da pesquisa.

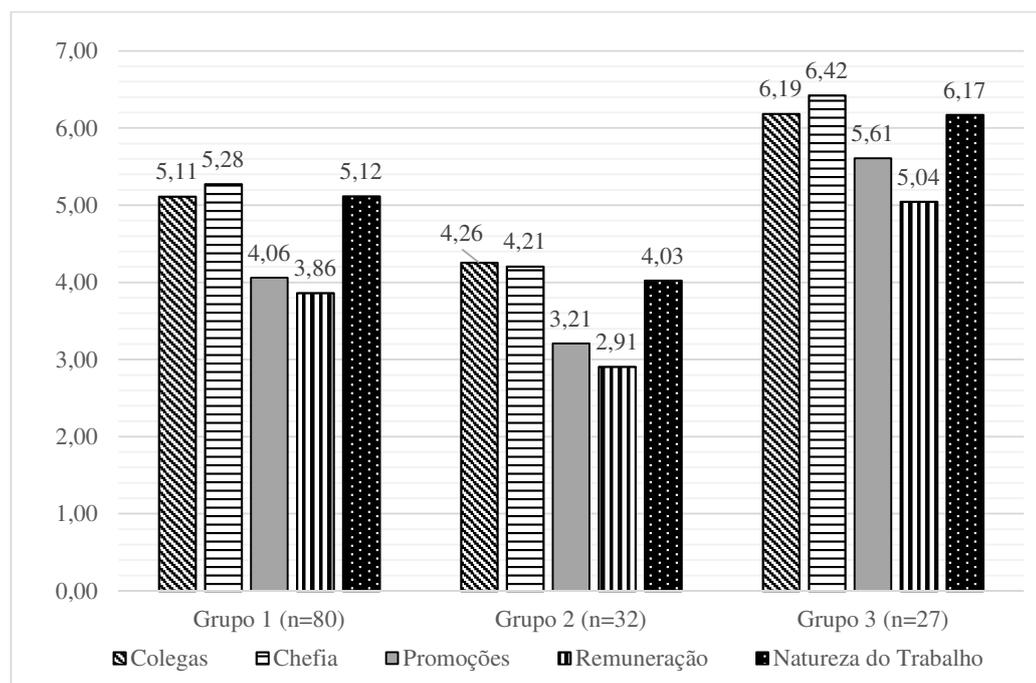


Figura 1 – Caracterização dos grupos.
 Fonte: Pesquisa de campo.

4.5 DISCUSSÃO

Os resultados mostraram que, apesar da EST não ser uma escala empregada em estudos internacionais, é a mais amplamente utilizada no Brasil (CARVALHO; GOLINO; MOURÃO, 2021), o que se justifica pela forte adequação a realidade cultural brasileira (HORA; RIBAS JÚNIOR; SOUZA, 2018). Nesse sentido, a análise das dimensões da EST resultou níveis adequados de fidedignidade e confiabilidade, condições que permitiram avaliar o instrumento como válido, aspecto que converge com Rueda (2015) e Carvalho, Golino e Mourão (2021). Ao referir-se à satisfação no trabalho de docentes, Cardoso e Costa (2016) destacam que essa

temática tem recebido pouca atenção das instituições de ensino, especialmente, pela sua influência no sucesso organizacional e para a aprendizagem dos estudantes. Na mesma perspectiva Carvalho, Golino e Morão (2021) reforçam que a EST pode fornecer medidas robustas para avaliar a satisfação no trabalho entre brasileiros.

Quanto a análise da satisfação no trabalho em si, as respostas dos servidores mostraram que, de maneira geral, os servidores estão satisfeitos com o trabalho que realizam na instituição, tendo a chefia, os colegas e a natureza do trabalho, como as dimensões que mais contribuem para a satisfação geral. Esses resultados estão alinhados com os achados de Brandão et al. (2014), Gradim et al. (2018) e Mattos et al. (2017). Contudo, ao analisar a remuneração e as promoções, os resultados evidenciaram satisfação em menor intensidade e para um grupo menor de servidores (23%), mostrou-se como um elemento de insatisfação. Esses aspectos também foram observados outros estudos na administração pública na qual parece haver uma relativa convergência de resultados quando se trata de remuneração e carreiras (BRANDÃO et al., 2014; HEDLER; CASTRO, 2015; LEAL et al., 2015, MATTOS et al. 2017 e outros).

No mesmo sentido, Marqueze e Moreno (2009) esclarecem que há relação positiva e significativa entre a presença da satisfação com o trabalho e a oferta de bons salários e benefícios. Na pesquisa de Hedler e Castro (2015), ao encontrarem insatisfação com a remuneração entre servidores de um Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) na cidade de Paranaíba-PR, os autores atribuíram a insatisfação aos níveis elevados de escolaridade, condição que gera expectativas de melhores salários. Considerando essa hipótese, a maior escolaridade, comum entre servidores públicos, pelas próprias exigências dos concursos públicos fazem com que muitos profissionais de nível superior ocupem cargos de nível médio, o que pode levar a insatisfação com a remuneração. Essa hipótese pode justificar a avaliação negativa observada na presente pesquisa.

Leal et al. (2015) destacam que a satisfação com o trabalho é um construto abrangente e, por ser dinâmico, está sujeito a condições organizacionais e pessoais. Lemos e Passos (2012) complementam e reforçam a complexidade, subjetividade e as variações da satisfação com o trabalho ao longo do tempo. Desta forma, a satisfação com o trabalho tem sido frequentemente associada a outros aspectos do comportamento organizacional como: performance, comprometimento organizacional, resiliência, *turnover*, produtividade, saúde e bem-estar, entre outros (HEDLER; CASTRO, 2015; HORA; RIBAS JUNIOR; SOUZA, 2018), condições que colocam os estudos sobre satisfação no trabalho em evidencia, especialmente na administração pública que incorpora em sua rotina cada vez mais frequentemente práticas da administração privada (HEDLER; CASTRO, 2015).

Desta forma, a satisfação com o trabalho tem como alicerce as informações que os trabalhadores obtêm do ambiente de trabalho e, nesse processo avaliativo, destaca-se a atuação das chefias (LEAL et al., 2015). Corroborando com essa perspectiva as chefias foram a dimensão com a maior contribuição para a promoção da satisfação com o trabalho no local da pesquisa, seja ao incentivarem o relacionamento entre os colegas, seja quando dividiam as tarefas entre eles, influenciando na natureza do trabalho.

Mattos et al. (2017) e Robinson et al. (2019) destacam que as relações pessoais são fortes influenciadores de aspectos emocionais no ambiente de trabalho e a construção de laços de amizade contribuem para maior integração das equipes e assim influenciam positivamente na satisfação no trabalho. Já Gradim et al. (2018) ao investigarem a satisfação com o trabalho na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) encontraram nos relacionamentos com os colegas de trabalho o principal influenciador na satisfação laboral de técnicos administrativos. Esse aspecto posicionou-se em segundo lugar neste estudo logo após a dimensão chefia. Aspecto que reforça a necessidade de atenção nas relações interpessoais no ambiente de trabalho das organizações públicas contemporâneas.

5. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo convergiram com outras pesquisas que avaliam a Escala de Satisfação com o Trabalho (EST) como válida, estável e com boa qualidade psicométrica. Dentre as dimensões da EST colegas de trabalho, chefias e a natureza do trabalho destacaram-se como pontos fortes nas relações trabalhistas e as promoções e remuneração, pontos fracos. Esses resultados refletem as diferenças e desequilíbrios nas diversas carreiras da administração da administração pública, em especial, quanto ao reconhecimento pelo trabalho realizado. Contudo, a atuação na educação é gratificante e converge com os estudos que colocam em perspectiva o comportamento pró-sociedade e a lealdade ao interesse público, revelando estímulos fortemente motivacionais de natureza essencialmente intrínseca que, provavelmente, estão contribuindo para a satisfação no trabalho.

Destaca-se que os três grupos identificados na pesquisa se caracterizaram pela predominância de aspectos positivos diferenciando-se pela intensidade entre intermediário e muito satisfatório (as únicas exceções ocorreram em promoções e remuneração no Grupo 2 que foram consideradas prejudiciais). Esses aspectos mostram que, de maneira geral, os respondentes estão satisfeitos com o trabalho e motivados para a realização das tarefas. Contudo, na perspectiva da carreira e da remuneração há possibilidade de melhorias em todos os grupos. Notoriamente, existem grandes diferenças nas diversas carreiras públicas, muitas vezes decorrentes de negociações isoladas com grupos específicos, inclusive dentro de um mesmo poder e assim observam-se distorções e desequilíbrios entre carreiras aspectos que podem ser corrigidos com o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas.

Dentre as limitações do estudo destacam-se o questionário auto-administrado e a técnica de amostragem, que impossibilitam esclarecer eventuais dúvidas dos respondentes e limitam os achados aos servidores que participaram da pesquisa. Nessa perspectiva estudo futuros podem combinar métodos de coleta de dados como questionários e roteiros para identificar estratégias que aumentem a satisfação com o trabalho. Há também a possibilidade de utilizar amostragens probabilísticas e mensurar a representatividade e o erro amostral ampliando os resultados para a população. Outra sugestão pode utilizar a EST combinada com outras escalas, principalmente, pela adequação da EST a realidade dos trabalhadores brasileiros.

6. REFERÊNCIAS

ALCARANI, A.; DI MAURO, C.; GIAMMANCO, D. D.; GIAMMANCO, G. Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. *International Review of Public Administration*, v. 23, n. 1, p. 1-9, 2018.

ALMEIDA, S.; BOWDEN, A.; BLOOMFIELD, J.; JOSE, B.; WILSON, V. Caring for the carers in a public health district: a well-being initiative to support healthcare professionals. *Journal of Clinical Nursing*, v. 29, n. 19-20, p. 3701-3710, oct. 2020.

ALZYOUD, A. A. Y. Job satisfaction and work engagement moderated by trust. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. 6, n. 11, p. 125-139, nov. 2018.

AMPOFO, E.T. Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among front-line employees of star-rate hotel in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 44, p. 253-262, sep. 2020.

BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A.; RABELO NETO, A.; MOREIRA, R. N. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. *REGE – Revista de Gestão*, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 99-110, abr./jun. 2016

BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *REAd*, Porto Alegre, v. 77, n. 1, p. 90-113, jan. / abr. 2014.

CARDOSO, C.G.L.V.; COSTA, N.M.S.C. Fatores de satisfação e insatisfação profissional de docentes de nutrição. *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 21, n.8, p. 2357-2364, ago. 2016.

CARVALHO, L.; GOLINO, H.; MOURÃO, L. Evidências adicionais de validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 2, n. 1, p. 61-71, jan. / mar. 2021.

CHIN, W.W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.) *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

COSTA, F. J. *Mensuração e desenvolvimento de escalas*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

FIGUEROA, A. E. J.; GUTIÉRREZ, M. J. J.; CELIS, E. R. M. Burnout, apoyo social y satisfacción laboral en docentes. *Psicología Educacional e Educação*, v. 16, n. 1, p. 125-134, ene./jun. 2012.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v.18, n. 3, p. 39-50, feb. 1981.

GARG, K.; DAR, I. A.; MISHRA, M. Job satisfaction and work engagement: a study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, v. 20, n. 1, p. 58-71, feb. 2018.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2014.

GRADIM, M.N.; SILVA, N.G.; BRAUER, M.; BRAUM, F. Satisfação no trabalho: uma análise dos servidores técnicos administrativos da faculdade de administração e finanças da UERJ. *Revista Vianna Sapiens*, Juiz de Fora, v. 9, n. 1, p. 137-158, jan. / jun. 2018.

GUIMARÃES, T.A.; GOMES, A.O.; CORREIA, P.M.A.R.; OLIVEIRA, I.; PIAZENTIN, T. Conflitos e ambiguidades de papéis no trabalho de juízes: as percepções de juízes portugueses. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n.6, p. 927-946, nov./dez. 2017.

HAIR, J. F. Jr; BLACK, W. C.; BABIN, J.; ANDRESON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman, 2009.

HEDLER, D.L.; CASTRO, A.L. Satisfação do servidor público no trabalho: um estudo de caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavaí. *Unopar Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais*, Londrina, v. 16, n. 2, p. 192-198, set. 2015.

HOIGAARD, R.; GISKE, R.; SUNDSSLI, K. Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and intention to quit. *European Journal of Teacher Education*, n. 35, v. 3, p. 347-357, ago. 2012.

HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, v. 75, n.5, p. 711-722, sep./oct. 2015.

HORA, G.P.R.; RIBAS JUNIOR, R.; SOUZA, M.A. Estado da arte das medidas de satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. *Trends Psychology*, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 971-986, abr./ jun. 2018.

HUANG, Y.; LEE, J.; McFADDEN, A. C.; MURPHY, L. A.; ROBERTSON, M.M.; CHEUNG, J.H.; ZOHAR, D. Beyond safety outcomes: an investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, v. 55, p. 248-257, jul. 2016.

ISMAEL, F.; YELSITAS, M. Sustainability of CSR on Organizational citizenship behavior, work engagement and job satisfaction: evidence from Iraq. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, v. 71, p. 212-249, dec. 2020.

KAU, P.; MALHOTRA, K.; SHARMA, S. K. Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, v. 12, n.3/4, p. 327-348, nov. 2020.

KJELDTSEN, A.; HANSEN, J. R. Sector differences in the public service motivation - job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, v. 38, n. 1, p. 24-48, mar. 2018.

KLEIN, F.A.; MASCARENHAS, A.O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, p. 17-39, jan./fev. 2016.

KOSSEK, E. E.; LEE, K. Work-family conflict and work-life conflict. *Oxford Research Encyclopedia Business and Management, Social Issues*, p. 1-23, oct. 2017.

LEAL, P.H.; COSTA, B.M.N.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S.M.; PESSOA, M.N.M. *Revista Raunp, Natal*, v. 7, n. 2, p. 106-120, fev. / maio 2015.

LEE, H. J. How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, v. 84, n. 4, p. 729-745, dec. 2018.

LEMOS, M.C.; PASSOS, J.P. Satisfação e frustração no desempenho do trabalho docente em enfermagem. *REME – Revista Mineira de Enfermagem, Belo Horizonte*, v. 16, n. 1, p. 48-55, jan. / mar. 2012.

MARÔCO, J. *Análise estatística com SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: Repornumber, 2014.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C.R.C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. *Psicologia em Estudo, Maringá*, v. 14, n. 1, p. 75-82, jan. / mar. 2009.

MATTOS, C. A. C. Clima organizacional sob a perspectiva dos gestores de Instituições Federais de Ensino: uma investigação em Belém, Pará, Brasil. *Organizações em Contexto*, v. 15, n. 30, p. 53-81, jul./dez. 2019.

MATTOS, C.A.C.; VIDAL, J. P.; LIRA, M. S.; COSTA, N. L. ABUD, G. M. B. Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação com servidores do ensino superior. *Cereus*, v. 9, n. 1, p. 57-75, jan./abr. 2017.

MATTOS, C.A.C.; VIDAL, J. P.; LIRA, M. S.; COSTA, N.L.; ABUD, G.M.B. Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação entre servidores públicos do ensino superior. *Revista Cereus, Gurupi*, v. 9, n. 1, p. 57- 75, jan./mar. 2017.

ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; BORREGO-ALÉS, Y.; MENDOZA-SIERRA, I. Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, v. 7, n. 1, p. 360-372, mar. 2014.

PENGE, S.; CERNE, M. Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research* v. 27, n.1 p. 508-526, oct. 2014.

PIETERS, W. Job satisfaction as a predictor of work engagement of banking employees in Windhoek. *Journal of Studies in Humanities and Social Sciences*, v.6, n.2, p. 28-46, 2017.

REIJSEGER, G.; SCHAUFELI, W.B.; PETTERS, M.C.W.; TARIS, T.W. Ready, set, go! A model of the relation between work engagement and job performance. In: GONÇALVES, S.P.; NEVES, J.G (orgs.) *Occupational health psychology: from burnout to well-being*. Rose Meadow: Scientific & Academic Publishing, 2010.

RHNIMA, A.; POUSA, C. The effect of work-family conflicts on withdrawal behaviors in the healthcare sector. *Prisma Social*, n. 18, p. 434-453, jun. / nov. 2017.

RUEDA, F.J.M. Análise fatorial confirmatória da Escala de Satisfação no Trabalho nas versões de 25 e 15 itens. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília*, v. 15, n.1, p. 82-88, jan. / mar. 2015.

SARTONO, H.; ARDHANI, M. Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a coal mining company in South Borneo. *International Research Journal of Business Studies*, v. 8, n. 2, p. 107-122, agu. /nov. 2015.

SHUCK, B.; KIM, W.; CHAI, D.S. The chicken and egg conundrum: job satisfaction and employee engagement and implications for human resources. *New Horizons in Adult Education & Human Resources Development*, v. 33, n. 4, p. 4-24, feb. 2021.

SIQUEIRA, M.M.M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA M.M.M., et al. (Org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Ponto Alegre: Artmed, 2008.

SULISTYO, A.R.; SUHARINI, S. The role of engagement in moderating the impact of job characteristics, perceived organizational support, and self-efficacy on job satisfaction. *Integrated Journal of Business and Economics*, v. , n. 1, p. 15-31, set. 2019.

TEPAYAKUL, R.; RINTHAISONG, I. Job satisfaction and employee among human resources staff of thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, v. 13, n. 2, p. 61-81, jul. 2018.

YALABIK, Z.Y.; RAYTON, B. A.; RAPTI, A. Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Epirical Scholarship*, v. 5, n. 3, p. 248-265, jun. 2017.