

EXPLORANDO VÍNCULOS: SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ENTRE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

ÁGATA MARTINS AVELINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

EVANGELINA DA SILVA SOUSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

EXPLORANDO VÍNCULOS: SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ENTRE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

1 Introdução

A satisfação no trabalho retrata um sentimento de prazer que decorre da impressão que um funcionário tem de seu trabalho (Chiedu et al., 2024). Este construto é integrado por cinco dimensões: satisfação com os colegas, com o salário, com as promoções, com a natureza do trabalho e com a chefia. Constitui um dos componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado do envolvimento com o trabalho e do comprometimento organizacional (Siqueira, 2009).

O comprometimento organizacional, por sua vez, representa o grau de identificação dos funcionários com a organização e está relacionado ao desejo de permanecer no emprego (Oliveira et al., 2018). Ele é composto por três dimensões: afetiva, que envolve um vínculo emocional que gera o desejo de permanência; instrumental, que se refere à permanência por necessidade; e normativa, que corresponde ao sentimento de obrigação em permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).

Existe entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional uma relação significativa e positiva. Quando os funcionários estão satisfeitos com vários aspectos de seu trabalho, como colegas, salário, promoções, natureza do trabalho e chefia, eles tendem a desenvolver maior identificação e envolvimento com a organização. Esse vínculo emocional fortalece o desejo de permanecer na empresa e contribui para um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. Estudos demonstram que a satisfação no trabalho não apenas melhora o bem-estar dos funcionários, mas também fomenta um comprometimento organizacional mais robusto, criando uma relação de reciprocidade benéfica tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo (Chasanah et al., 2021; Asutay et al., 2022; Cruz et al., 2023).

Nesse contexto, pesquisas que alinham esses construtos entre profissionais de instituições públicas federais permitem identificar variáveis que podem alavancar o desempenho e o comprometimento individuais no ambiente de trabalho. Além disso, essas pesquisas contribuem para a elaboração e implementação de políticas de gestão de pessoas (Moreira & Freitas, 2020; Zonatto et al., 2018).

No contexto das instituições públicas federais, há lacunas significativas na literatura que exploram o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho entre servidores técnico-administrativos. A pesquisa existente destaca a importância de compreender como esses construtos se inter-relacionam, especialmente considerando o ambiente específico dessas organizações. Nesse sentido, surge a seguinte questão para o desenvolvimento desta pesquisa: qual a influência da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos em educação?

Para tanto, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs). Este estudo visa preencher uma lacuna de pesquisa significativa no contexto brasileiro, onde há uma compreensão limitada das interações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional em instituições públicas. Ao proporcionar evidências específicas sobre essas relações, ele contribui de maneira significativa para a literatura relevante. Além disso, como destacado por Pinho et al. (2020), o estudo pode oferecer *insights* valiosos diante das pressões sociais crescentes e da demanda por maior qualidade nos serviços públicos, além de explorar a necessidade de novos modelos de gestão para organizações públicas.

De modo geral, esta pesquisa oferece contribuições significativas para instituições públicas federais ao aprimorar o entendimento das relações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos TAEs. Isso pode resultar na identificação de áreas de

melhoria no ambiente de trabalho, fomentando um clima organizacional mais positivo e produtivo. Além disso, ao compreender os fatores que influenciam o comprometimento organizacional, as instituições podem formular políticas de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas às necessidades específicas dos TAEs, contribuindo para o desenvolvimento institucional e para a melhoria contínua dos serviços prestados.

2 Satisfação e comprometimento organizacional no setor público

A importância da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional para profissionais e organizações é amplamente reconhecida, suscitando grande interesse entre os estudiosos do comportamento organizacional para investigar esses construtos, suas inter-relações e os diversos fatores que os influenciam. A relação entre esses construtos, isoladamente ou em conjunto com outros, tem sido objeto de análise em um número significativo de estudos (Moreira & Freitas, 2020; Zonatto et al., 2018).

Botrel et al. (2020) identificaram uma influência positiva significativa da satisfação no trabalho sobre o comprometimento afetivo e normativo, destacando que a satisfação pode impulsionar diferentes formas de comprometimento organizacional. Em contraste, Chasanah et al. (2021) encontraram uma relação unidirecional entre satisfação e comprometimento, indicando que níveis elevados de satisfação frequentemente resultam em maior comprometimento organizacional. Asutay et al. (2022) corroboraram essas descobertas, enfatizando que a satisfação no trabalho exerce uma influência positiva significativa sobre o comprometimento organizacional, promovendo uma atitude geral mais favorável e maior comprometimento com a organização.

Por outro lado, Cruz et al. (2023) ressaltaram a influência da satisfação no trabalho na previsão do comprometimento organizacional, especialmente quando considerada em conjunto com indicadores de deserção. Esses estudos sublinham a complexidade das interações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, oferecendo *insights* cruciais para a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de estratégias organizacionais eficazes.

Destacando-se especificamente esses construtos no setor público, observa-se que este desempenha um papel fundamental na gestão dos recursos públicos e na prestação de serviços de alta responsabilidade, eficiência e eficácia. Para atender a essas expectativas, os governos têm desenvolvido estratégias de gestão de desempenho, apesar dos desafios culturais, funcionais e psicológicos enfrentados (Chaouali & Mousa, 2023), bem como das novas exigências impostas pelo teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 (Mousa & Abdelgaffar, 2021).

No entanto, estabelecer uma gestão de desempenho eficaz vai além de simplesmente implementar procedimentos. É crucial considerar as características individuais dos servidores, que são peças essenciais no funcionamento das organizações (Reis Neto et al., 2017). Portanto, a Administração Pública deve compreender as necessidades, valores, atitudes e perspectivas dos seus colaboradores. Isso permite a implementação de políticas e práticas que não apenas atendam, mas também motivem e promovam o comprometimento organizacional, visando alcançar resultados mais satisfatórios. Waladali e Rabaiah (2022) argumentam que um governo mais eficaz tende a aumentar a satisfação dos seus funcionários, os quais, por sua vez, contribuem para o bom desempenho das organizações em que estão inseridos, resultando em maior eficiência governamental.

Além dos aspectos mencionados, os valores do trabalho, como os relacionados às relações sociais no ambiente de trabalho, prestígio e estabilidade, também exercem influência significativa na satisfação dos servidores públicos (Ferreira et al., 2020). Quanto ao comprometimento organizacional, Oliveira e Costa (2015) destacam que, tanto no setor público quanto no privado, ele é influenciado por fatores como práticas e políticas de gestão

de pessoas, estrutura organizacional, ambiente social, nível educacional, idade e estado civil dos trabalhadores.

No contexto específico do setor público, estudos revelam que a percepção de oportunidades de crescimento, ambiente social, política salarial, políticas de recursos humanos e o cumprimento do contrato psicológico são fundamentais para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Além disso, variáveis como função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de serviço na instituição estão positivamente associadas às dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Pinho et al. (2020) destacam que quanto maior a motivação dos profissionais que trabalham em organizações públicas, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, enquanto a rotatividade/intenção de rotatividade tende a ser menor.

Assim, percebe-se que diversos estudos têm explorado a influência de diferentes fatores na satisfação e no comprometimento organizacional dos servidores públicos, os quais, por sua vez, impactam diretamente na eficiência da Administração Pública como provedora de serviços essenciais à sociedade.

3 Desenvolvimento das hipóteses

Cabe mencionar que Dumont et al. (2023) enfatizam que a abordagem da satisfação no trabalho desperta interesse dos pesquisadores por constituir um aspecto fundamental no desenvolvimento e desempenho de todos os tipos de organizações. Altos níveis de satisfação laboral refletem em elevados índices de desempenho organizacional. O comprometimento é amplamente explorado no campo do comportamento organizacional, sendo considerado um dos principais conceitos utilizados pelos pesquisadores para estimar a motivação e a produtividade (Chauhan, 2023).

Andrade et al. (2017) obtiveram resultados que indicaram maior contentamento dos pesquisados com a relação e entendimento com o chefe e com os colegas de trabalho. Contrariamente, o menor índice de satisfação obtido foi com o salário e as promoções, demonstrando uma menor satisfação dos colaboradores com o pagamento recebido comparado aos esforços exigidos pelo trabalho e à sua capacidade profissional, bem como com o sistema de promoções utilizado pela empresa.

Agapito et al. (2013) observaram que os trabalhadores estudados estavam satisfeitos com o relacionamento com a chefia e a equipe, mas insatisfeitos com promoções e salários. De modo semelhante, Almeida et al. (2018) constatou que a maior satisfação estava relacionada aos colegas, seguida pela chefia, enquanto os menores níveis de satisfação estavam relacionados ao salário e às promoções.

Assim, esperava-se que as relações com os colegas e a chefia se destacassem como propulsoras de maior satisfação, enquanto os aspectos relativos a salário e promoções/progressões seriam geradores de menor satisfação. Nesse sentido, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H₁: As relações com os colegas e a chefia constituem as dimensões que promovem maior satisfação no trabalho dos técnicos administrativos em educação;

H₂: O salário e as progressões representam os aspectos promotores de menor satisfação entre os técnicos administrativos em educação.

Alrousan e AlAli (2020) evidenciaram que, dentre as dimensões do comprometimento organizacional, a afetiva alcançou os maiores índices, seguida pela normativa e, por fim, pela instrumental. Demo et al. (2013) obtiveram resultados que demonstraram que o maior compromisso dos colaboradores é o afetivo, seguido pelo instrumental/calculativo e pelo normativo. Ao investigar o comprometimento organizacional entre servidores TAEs, Rocha e Honório (2015) constataram que a principal dimensão presente na vida ocupacional da maioria dos entrevistados é a afetiva, seguida pela normativa e, por último, pela instrumental.

Portanto, espera-se que entre os respondentes prevalecesse a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, conforme a terceira hipótese:

H₃: A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é a predominante entre os técnicos administrativos em educação.

A relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional é abordada por diversos estudos. Silva et al. (2018) destacam que a satisfação no trabalho atua diretamente como preditora do comprometimento. Oliveira e Rowe (2018) corroboram essa visão ao observar uma tendência a um maior comprometimento entre funcionários satisfeitos. Além disso, Oliveira et al. (2018) encontraram uma correlação positiva entre a satisfação no trabalho e as três bases do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) em servidores públicos. Chasanah et al. (2021) contribuem ao constatar que a satisfação influencia o comprometimento organizacional de maneira unidirecional, sugerindo que um aumento na satisfação pode impulsionar o comprometimento. Com base nessas evidências, foi formulada a seguinte hipótese para ser testada empiricamente:

H₄: A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação.

Em síntese, foram delineadas 4 hipóteses para o desenvolvimento desta pesquisa, que busca analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs).

4 Procedimentos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e explicativa, uma vez que as variáveis foram estruturadas a partir de suas características, e a ocorrência do fenômeno é explicada por meio das variáveis investigadas (Hair et al., 2009). A população deste estudo consistiu em 828 TAEs ativos no Campus Ministro Petrônio Portella da Universidade Federal do Piauí (Superintendência de Recursos Humanos – SRH/UFPI).

Para o cálculo da amostra, utilizou-se o software GPower 3.1.9.7, obtendo-se um mínimo de 68 casos. Este número foi quadruplicado para garantir um modelo mais robusto, resultando em uma amostra mínima de 272 respondentes. A confiabilidade das escalas foi verificada por meio do cálculo do Alpha de Cronbach. Realizou-se um pré-teste com 30 respondentes para verificar a clareza textual e a eficácia do questionário em situações reais (Hair et al., 2009). A pesquisa utilizou amostragem não probabilística por conveniência, selecionando unidades amostrais com base no acesso disponível aos pesquisadores.

Os dados foram coletados entre 13/11/2023 e 06/12/2023, com 281 TAEs respondendo questionários presencialmente. A primeira seção do instrumento incluiu nove questões sociodemográficas e profissionais, e o perfil dos respondentes pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil da amostra da pesquisa

	Variável	Quantidade	Percentual (%)
Sexo	Feminino	148	52,7
	Masculino	133	47,3
Faixa Etária	18-28	12	4,3
	29-39	123	43,8
	40-50	65	23,1
	51-61	40	14,2
	62-72	37	13,2
	72-75	4	1,4
Grau de Escolaridade	Ens. Médio	18	6,4
	Ens. Superior	54	19,2
	Pós-graduação	209	74,4
Nível de Escolaridade do cargo	Ens. Fundamental	5	1,8
	Ens. Médio	174	61,9

	Ens. Superior	102	36,3
Setor	Reitoria	15	5,3
	Pró-reitorias	65	23,1
	Centros de Ensino	133	47,3
	Superintendências	25	8,9
	Órgãos Suplementares	43	15,3
Função	Não	243	86,5
	Sim	38	13,5
Tempo de serviço	Até 1 ano	5	1,8
	De 1-3 anos	41	14,6
	De 4-6 anos	25	8,9
	De 7-9 anos	69	24,6
	De 10-12 anos	14	5
	Mais de 12 anos	127	45,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Na segunda parte do questionário, foi disponibilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), considerada a mais empregada nos estudos brasileiros sobre o tema (Andrade, 2021; Demo et al., 2013). Este instrumento foi construído e validado no Brasil por Siqueira (2009) em uma versão reduzida com 15 itens, aplicada nesta pesquisa para mensuração das cinco dimensões do construto, cada uma com três itens.

A terceira parte continha os dezoito itens da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO) - versão reduzida, desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993) e validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998). Os itens foram divididos nos componentes: afetivo, instrumental e normativo, cada um com seis itens. Esta escala é amplamente utilizada nas investigações da literatura organizacional (Park, 2020; Silva et al., 2018; Lizote et al., 2019; Silva et al., 2020; Mohr et al., 2023).

Em relação às técnicas estatísticas adotadas, primeiramente foi avaliada a confiabilidade das escalas utilizando o coeficiente alfa de Cronbach para ambas. Em seguida, aplicou-se a ANOVA com teste de Friedman para comparar as médias entre os grupos. Posteriormente, foram realizadas análise fatorial exploratória e regressão linear simples, utilizando o comprometimento organizacional como variável dependente e a satisfação no trabalho como variável explicativa. Os dados coletados através dos questionários foram analisados utilizando os *softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 29.0 e *RStudio* versão 2023.12.

5 Análise e Discussão dos Resultados

5.1 Confiabilidade das escalas

A confiabilidade das escalas utilizadas foi avaliada através do alfa de Cronbach, um indicador que estima a consistência interna com base nas intercorrelações das variáveis observadas. Este coeficiente varia de 0 a 1, sendo que valores mais altos indicam maior confiabilidade. Para pesquisas exploratórias, valores a partir de 0,60 são geralmente considerados aceitáveis (Hair et al., 2009). Após a aplicação do pré-teste, o alfa de Cronbach foi calculado para o questionário utilizado (Tabela 2).

Tabela 2 – Confiabilidade das escalas da pesquisa

Dimensões	Itens	Alfa de Cronbach	
		Pré-teste	Amostra Final
Satisfação no trabalho:			
Com os colegas de trabalho	1, 4 e 14	0,82	0,841
Com as promoções	2, 7 e 9	0,807	0,829
Com o salário	3, 6 e 11	0,866	0,92
Com a chefia	10, 12 e 15	0,924	0,914
Com a natureza do trabalho	5, 8 e 13	0,769	0,736

Geral	1 a 15	0,869	0,886
Comprometimento organizacional:			
Afetivo	1 a 6	0,785	0,795
Instrumental	7 a 12	0,786	0,666
Normativo	13 a 18	0,708	0,724
Geral	1 a 18	0,812	0,826

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que todos os valores de Alfa de Cronbach encontrados foram superiores a 0,60, refletindo uma consistência interna robusta para mensurar os construtos investigados (Hair et al., 2009). As dimensões de satisfação no trabalho mostraram índices significativos, especialmente a satisfação com o salário ($\alpha = 0,920$) e a chefia ($\alpha = 0,914$), na amostra final. Em relação ao comprometimento organizacional, as dimensões afetiva, instrumental e normativa também apresentaram valores satisfatórios de Alfa de Cronbach, evidenciando a confiabilidade das escalas para captar diferentes aspectos do comprometimento entre os participantes da pesquisa.

Os resultados destacam a validade e a confiabilidade das escalas como instrumentos eficazes para avaliar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional entre os técnicos administrativos em educação, oferecendo uma base sólida e consistente para a análise e interpretação dos resultados desta pesquisa.

5.2 Níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional

Na tabela 3, apresentam-se as medidas resumo da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), incluindo média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) de cada item ou domínio avaliado entre os técnicos-administrativos em educação. Os resultados destacam uma variedade de percepções: a satisfação com o espírito de colaboração dos colegas (5,48), a insatisfação com o número de progressões na instituição (3,67) e com o salário em relação ao esforço de trabalho (3,86), além da satisfação com a relação com a chefia (5,62). Esses dados evidenciam nuances significativas na avaliação da satisfação no ambiente de trabalho, indicando áreas de forte contentamento e outras de insatisfação entre os servidores, conforme demonstrado pelos valores de CV e testes estatísticos aplicados.

Tabela 3 – Medidas resumos e ANOVA com teste de Friedman da EST

Itens/domínios	Média	Desvio padrão	CV (%)	P-valor
1 Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,48 - SAT	1,27	23,19	
2 Com o número de vezes que já progredi nesta instituição.	4,12 - IND	1,72	41,84	
3 Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,86 - INS	1,62	41,98	
4 Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	5,73 - SAT	1,11	19,36	
5 Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	5,25 - SAT	1,21	23,07	
6 Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,56 - INS	1,6	44,93	
7 Com a maneira como ocorrem as progressões de pessoal nesta instituição.	3,67 - INS	1,56	42,49	
8 Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	4,63 - IND	1,19	25,8	0,001*
9 Com as oportunidades de progressão nesta instituição.	3,47 - INS	1,52	43,82	
10 Com o entendimento entre eu e meu chefe.	5,55 - SAT	1,45	26,09	
11 Com o entendimento entre eu e meu chefe.	3,85 - INS	1,55	40,35	
12 Com a maneira como meu chefe me trata.	5,63 - SAT	1,4	24,84	
13 Com a variedade de tarefas que realizo.	4,88 - IND	1,33	27,32	
14 Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	5,50 - SAT	1,17	21,36	
15 Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,69 - SAT	1,32	23,18	
Domínios				
Com colegas de trabalho	5,57 - SAT	1,03	18,55	
Com as promoções	3,75 - INS	1,38	36,86	<0,001*
Com o salário	3,76 - INS	1,48	39,33	

Com a chefia	5,62 - SAT	1,28	22,83
Com a natureza do trabalho	4,92 - IND	1,01	20,52
Geral	4,72 - IND	0,88	18,63

*Significativo ao nível de 5% pela ANOVA com teste de Friedman.

SAT - Satisfação

IND - Indiferença

INS - Insatisfação

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados revelou que o item 6, relacionado à satisfação com o salário, apresentou a maior variabilidade de respostas, com um coeficiente de variação (CV) de 44,93%. Isso indica uma ampla dispersão nas opiniões dos participantes sobre sua satisfação salarial. Em contraste, a média global de satisfação no trabalho foi de 4,72, sugerindo uma tendência de indiferença entre os servidores técnicos-administrativos em educação. Estudos anteriores corroboram esses achados, como os de Lima et al. (2015) e Paiva et al. (2017), que também identificaram essa tendência de indiferença. Por outro lado, os dados revelaram níveis significativos de satisfação com os colegas (média de 5,57) e com a chefia (média de 5,62). Esses resultados são consistentes com estudos anteriores, como os de Oliveira et al. (2021) e Malheiros et al. (2022) que destacaram a chefia como o principal fator gerador de satisfação entre os servidores estudados.

Quanto à satisfação com a natureza do trabalho, a média obtida de 4,92 revela uma tendência de indiferença entre os respondentes em relação a essa dimensão específica do trabalho técnico-administrativo em educação. Em contraste, os resultados indicam uma significativa insatisfação dos servidores com o salário, com um escore médio de 3,76. Essa insatisfação é consistentemente apontada por estudos anteriores, como o de Costa et al. (2013) e Assunção et al. (2014), que destacam o salário como um fator determinante para a insatisfação no ambiente de trabalho. Paiva et al. (2017) também confirmam que a satisfação com o salário foi a dimensão menos satisfatória em sua amostra.

No que diz respeito à satisfação com as promoções/progressões, o escore médio de 3,75 reflete uma situação igualmente insatisfatória entre os técnicos-administrativos em educação. Estudos como o de Ramhit (2019) evidenciam que a falta de oportunidades claras de promoção pode contribuir significativamente para a insatisfação dos funcionários. Na instituição estudada, as progressões estão condicionadas ao plano de carreira e a aspectos políticos, o que pode impactar diretamente na percepção de justiça e oportunidade de crescimento profissional.

Esses resultados reforçam a validade das primeiras e segundas hipóteses formuladas nesta pesquisa, que exploram os fatores determinantes de satisfação e insatisfação entre os técnicos-administrativos em educação.

H₁: As relações com os colegas e a chefia constituem as dimensões que promovem maior satisfação no trabalho dos técnicos administrativos em educação;

H₂: O salário e as progressões representam os aspectos promotores de menor satisfação entre os técnicos administrativos em educação.

Na tabela 4, são apresentadas as medidas de média, desvio padrão, coeficiente de variação (CV) e significância estatística (P-valor) para cada item da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO).

Tabela 4 – Medidas resumos e ANOVA com teste de Friedman da ECO

Itens/domínios	Média	Desvio padrão	CV (%)	P-valor
1 Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição.	3,37	1,43	42,36	
2 Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.	3,5	1,18	33,63	0,001*
3 Eu não sinto um forte senso de integração com a minha instituição.	2,55	1,31	51,26	

4 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.	2,09	1,24	59,06	
5 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.	2,14	1,22	57,05	
6 Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.	4,2	1,07	25,41	
7 Na situação atual, ficar na minha instituição é na realidade uma necessidade, tanto quanto um desejo.	3,63	1,26	34,59	
8 Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha instituição agora.	3,62	1,39	38,4	
9 Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,63	1,35	37,19	
10 Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,69	1,37	50,94	
11 Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,44	1,21	49,59	
12 Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.	2,82	1,34	47,5	
13 Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição.	2,51	1,32	52,6	
14 Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	2,54	1,45	57,03	
15 Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.	3,44	1,46	42,37	
16 Esta instituição merece minha lealdade.	3,99	1,22	30,45	
17 Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,75	1,4	50,79	
18 Eu devo muito à minha instituição.	3,8	1,27	33,37	
Domínios				
Afetivo	3,72	0,86	23,24	
Instrumental	4,47	0,98	22,01	<0,001*
Normativo	3,19	0,88	27,51	
Geral	3,35	0,66	19,7	

*Significativo ao nível de 5% pela ANOVA com teste de Friedman.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após analisar a Tabela 4, que apresenta as medidas de média, desvio padrão, coeficiente de variação (CV) e significância estatística (P-valor) para cada item da Escala de Comprometimento Organizacional, observa-se que o item 4, relacionado ao comprometimento afetivo, exibiu a maior variabilidade de respostas, com um coeficiente de variação de 59,06%. Esse resultado indica uma ampla dispersão nas percepções dos participantes quanto ao seu vínculo emocional com a instituição.

No geral, a média encontrada para o comprometimento organizacional foi de 3,35, sugerindo uma tendência ao comprometimento moderado entre os técnicos administrativos em educação. Resultados semelhantes foram observados por Rodrigues et al. (2023) e Barros (2021), que também identificaram níveis moderados de comprometimento em suas respectivas pesquisas.

Analisando os domínios específicos do comprometimento, constata-se que o comprometimento instrumental obteve a maior média (4,47), seguido pelo comprometimento afetivo (3,72) e, por último, pelo comprometimento normativo (3,19). Esses achados levaram à rejeição da terceira hipótese deste estudo: H₃: A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é a predominante entre os técnicos administrativos em educação.

A predominância do comprometimento instrumental sugere que os servidores permanecem na instituição principalmente devido às recompensas tangíveis e aos custos associados a uma possível saída. Este resultado coincide com o estudo de Atalay et al. (2022), que também observou prevalência do comprometimento instrumental entre seus entrevistados. A maior influência deste tipo de comprometimento em relação ao afetivo sugere que a permanência está mais relacionada a necessidades financeiras, falta de alternativas viáveis e incertezas futuras do que ao desejo genuíno ou gratidão em continuar na organização. Pratibha et al. (2021) também destacaram a preferência por remuneração e recompensas como fatores determinantes no comprometimento organizacional.

5.3 Influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional

Com a finalidade de identificar a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional, realizou-se uma análise fatorial exploratória. O método de extração de fatores empregado foi o da análise de componentes principais. Para definir o número de fatores, utilizou-se o critério de eigenvalue acima de 1,0, e o método adotado para a rotação dos fatores foi o Varimax. A adequação da análise foi verificada pela aplicação dos testes de esfericidade de Bartlett e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que avaliam a adequação da amostra quanto à correlação parcial entre as variáveis (Hair et al., 2009).

As Tabelas 5 e 6 apresentam testes que confirmam a adequação dos dados para análise estrutural. O teste KMO indicou que a análise fatorial é apropriada para ambas as escalas, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou adequação para a formação de estruturas/domínios. Para a satisfação no trabalho, a análise fatorial exploratória (Tabela 5) revelou um teste KMO de 0,842, considerado substancial (Field et al., 2012), e um teste de esfericidade de Bartlett com significância de 0,000 ($< 0,001$), indicando alta significância estatística. A variância explicada foi de 78,435%, destacando uma explicação robusta da estrutura dos dados.

Tabela 5 – Análise fatorial para EST

Itens	Satisfação no trabalho					Comuna- -lidades
	Fatores					
	Com os colegas	Com as promoções	Com o salário	Com a natureza do trabalho	Com a chefia	
1-Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	0,830	-	-	-	-	0,784
4- Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	0,767	-	-	-	-	0,691
14- Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	0,833	-	-	-	-	0,812
2-Com o número de vezes que já progredi nesta instituição.	-	0,820	-	-	-	0,777
7-Com a maneira como ocorrem as progressões de pessoal nesta instituição.	-	0,718	-	-	-	0,701
9-Com as oportunidades de progressão nesta instituição.	-	0,790	-	-	-	0,795
3-Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	-	-	0,899	-	-	0,884
6-Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	-	-	0,809	-	-	0,821
11-Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	-	-	0,909	-	-	0,887
5-Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	-	-	-	0,741	-	0,715
8-Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	-	-	-	0,655	-	0,596
13-Com a variedade de tarefas que realizo.	-	-	-	0,817	-	0,736
10-Com o entendimento entre eu e meu chefe.	-	-	-	-	0,913	0,901
12-Com a maneira como meu chefe me trata.	-	-	-	-	0,892	0,908
15-Com a capacidade profissional do meu chefe.	-	-	-	-	0,802	0,759

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que todas as comunalidades foram superiores a 0,400, indicando uma boa adequação das variáveis ao modelo. A satisfação no trabalho revelou cinco fatores, cada um com três itens de maiores coeficientes, alinhados com os investigados na Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2009), o que confirma as dimensões e itens constituintes do instrumento. Quanto ao comprometimento organizacional, os resultados da análise fatorial exploratória mostraram um teste KMO de 0,808, considerado substancial (Field et al., 2012), um teste de esfericidade de Bartlett altamente significativo ($p < 0,001$), e uma variância explicada de 56,924%. No total, sete variáveis foram excluídas da escala: seis devido a comunalidades inferiores a 0,400 e uma por apresentar carga fatorial inferior a 0,5 (Tabela 6).
Tabela 6 – Análise fatorial para ECO

Itens	Comprometimento organizacional			Comunalidades
	Fatores			
	Afetivo	Instrumental	Normativo	
1-Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição.	-	0,589	-	0,586
3-Eu não sinto um forte senso de integração com a minha instituição.	0,787	-	-	0,623
4-Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.	0,875	-	-	0,767
5-Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha instituição.	0,807	-	-	0,674
6-Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.	0,529	-	-	0,425
9-Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	-	0,737	-	0,421
10-Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	-	-	0,771	0,680
11-Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	-	0,619	-	0,741
12-Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.	-	-	0,784	0,647
14-Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	-	0,831	-	0,703
17-Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	-	0,798	-	0,664

Fonte: Dados da pesquisa.

Excluiu-se um item associado à dimensão instrumental do comprometimento: 7. Na situação atual, ficar na minha instituição é na realidade uma necessidade, tanto quanto um desejo, cuja carga fatorial foi menor que 0,5. Outrossim, por apresentarem comunalidades menores que 0,400, foram excluídos: um item do comprometimento afetivo – 2. Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus; um do instrumental – 8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha instituição agora; e quatro do normativo – 13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição; 15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora; 16. Esta instituição merece minha lealdade; e 18. Eu devo muito à minha instituição.

O comprometimento organizacional resultou em três fatores, e quatro dos cinco primeiros itens apresentaram maior associação com o comprometimento afetivo, coincidindo com a composição dessa dimensão na escala de comprometimento organizacional de Meyer,

Allen e Smith (1993), com exceção da afirmação 1, que de modo singular se relacionou mais expressivamente com o comprometimento instrumental, mesmo denotando afetividade e envolvimento característicos da dimensão afetiva.

Em relação aos demais itens, dois relativos ao comprometimento normativo se relacionaram significativamente à dimensão instrumental: 14. Mesmo se fosse vantajoso para mim, sinto que não seria certo deixar minha instituição agora; e 17. Eu não deixaria minha instituição agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. A primeira afirmação (14) parece indicar um sentimento de obrigação em permanecer, independentemente de eventuais vantagens ou maiores benefícios obtidos com a saída da organização, contrastando com o conceito de comprometimento instrumental. O item 17 revela um compromisso em permanecer baseado principalmente nas relações interpessoais na instituição, sem considerar tanto as recompensas ou custos associados ao desligamento.

Além disso, dois itens do comprometimento instrumental se relacionaram significativamente à dimensão normativa: 10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição; e 12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas. Nesse caso, o teor das afirmações pode sugerir que a permanência na organização, além de uma necessidade, se dá por um sentimento de obrigação, o que é característico do comprometimento normativo, indicando proximidade entre as duas dimensões.

Por meio da regressão linear, os dados foram analisados e os resultados (tabela 7) evidenciaram que a equação foi significativa para todos os domínios/dimensões dos construtos e do questionário completo (p -valor < 0,05). A variável explicativa foi a satisfação no trabalho, enquanto a variável dependente foi o comprometimento organizacional.

Na escala geral, o coeficiente de determinação (R^2) é de 0,242, com intercepto de 1,73 (constante) e coeficiente linear (beta de X) de 0,39. Esse coeficiente indica que, para cada ponto de variação na satisfação no trabalho, o score de comprometimento organizacional varia em 0,39, seja para mais ou para menos. Isso demonstra que a relação linear entre as escalas é positiva e diretamente proporcional.

Tabela 7 – Regressão linear simples tendo como variável dependente o comprometimento organizacional e variável explicativa a satisfação no trabalho

Comprometimento/ Satisfação	Satisfação com colegas de trabalho	Satisfação com as promoções	Satisfação com o salário	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho
Comprometimento afetivo	Y= 2,47 + 0,26X R ² =0,086 P-valor<0,001	Y= 2,83 + 0,27X R ² =0,181 P-valor<0,001	Y= 3,10 + 0,19X R ² =0,085 P-valor<0,001	Y= 2,65 + 0,23X R ² =0,096 P-valor<0,001	Y= 1,76 + 0,44X R ² =0,242 P-valor<0,001
Comprometimento instrumental	Y= 2,05 + 0,55X R ² =0,213 P-valor<0,001	Y= 2,42 + 0,69X R ² =0,778 P-valor<0,001	Y= 2,81 + 0,49X R ² =0,502 P-valor<0,001	Y= 1,71 + 0,62X R ² =0,447 P-valor<0,001	Y= 1,59 + 0,72X R ² =0,389 P-valor<0,001
Comprometimento normativo	Y= 2,04 + 0,23X R ² =0,062 P-valor<0,001	Y= 2,28 + 2,61X R ² =0,154 P-valor<0,001	Y= 2,51 + 0,21X R ² =0,102 P-valor<0,001	Y= 2,11 + 0,21X R ² =0,082 P-valor<0,001	Y= 1,41 + 0,41X R ² =0,196 P-valor<0,001
Escala	Y= 1,73 + 0,39X R ² =0,242 P-valor<0,001				

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados destacam uma influência significativa da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional, confirmando a hipótese H4: "A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação." Este achado é consistente com pesquisas anteriores, como as de Asutay et al. (2022) e Cruz et al. (2023), que também encontraram uma relação positiva entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Ademais, Chasanah et al. (2021) argumentam que melhorias no comprometimento organizacional são impulsionadas por altos níveis de satisfação no trabalho.

Todas as dimensões da satisfação se relacionaram mais fortemente com a dimensão instrumental do comprometimento, sugerindo que a satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) influencia principalmente o comprometimento relacionado às recompensas e benefícios, bem como aos custos associados à saída da instituição. O valor mais elevado de correlação foi obtido entre a satisfação com as promoções e o comprometimento instrumental ($R = 0,778$), revelando o impacto significativo das práticas de promoção e do tempo de espera pelas progressões no comprometimento instrumental.

É pertinente reforçar que Alneyadi et al. (2019) também encontraram uma influência significativa da satisfação no comprometimento organizacional, sendo o impacto mais perceptível na dimensão afetiva. Este estudo destacou que a satisfação no ambiente de trabalho pode fortalecer o vínculo emocional dos funcionários com a organização, aumentando a probabilidade de que eles se sintam parte integrante e essencial da instituição. Botrel et al. (2020) mostraram que maior satisfação está associada a maior comprometimento afetivo e normativo, refletindo que a satisfação não apenas gera apego emocional, mas também um senso de obrigação organizacional.

No estudo de Rai et al. (2021), a satisfação com colegas, promoções e a natureza do trabalho mostraram um impacto positivo significativo no comprometimento afetivo e normativo. Esses resultados sugerem que aspectos específicos do trabalho, como relacionamentos interpessoais, oportunidades de progresso e percepção das tarefas, tendem a fortalecer o comprometimento organizacional. Esses estudos enfatizam a importância da satisfação no trabalho para diversas dimensões do comprometimento organizacional, podendo aumentar significativamente a dedicação e a lealdade dos funcionários.

De modo geral, os resultados da pesquisa confirmaram a validade das primeira, segunda e quarta hipóteses, enquanto a terceira hipótese foi rejeitada (Tabela 8).

Tabela 8 – Síntese dos resultados das hipóteses da pesquisa e as relações entre os construtos

Hipóteses da pesquisa	Relações entre os construtos	Resultados encontrados
H ₁ : As relações com os colegas e a chefia constituem as dimensões que promovem maior satisfação no trabalho dos técnicos administrativos em educação.	Relações com colegas e chefia → Satisfação no trabalho	Confirmada
H ₂ : O salário e as progressões representam os aspectos promotores de menor satisfação entre os técnicos administrativos em educação.	Salário e progressões → Satisfação no trabalho	Confirmada
H ₃ : A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é a predominante entre os técnicos administrativos em educação.	Dimensão afetiva do comprometimento → Técnicos administrativos em educação	Rejeitada
H ₄ : A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação.	Satisfação no trabalho → Comprometimento organizacional dos técnicos administrativos em educação	Confirmada

Fonte: Elaborada pelos autores.

De modo geral, as relações com colegas e superiores foram determinantes para aumentar a satisfação no trabalho (H₁), contrastando com o impacto negativo percebido em

relação ao salário e progressões (H₂). Adicionalmente, foi confirmado que a satisfação no trabalho contribui positivamente para o comprometimento organizacional dos técnicos administrativos em educação (H₄). No entanto, a expectativa de que a dimensão afetiva do comprometimento organizacional predominasse entre esses profissionais foi rejeitada (H₃). Esses resultados sublinham a complexidade das dinâmicas laborais e a importância de políticas de gestão eficazes para promover o bem-estar e o engajamento dos TAEs.

Destaca-se, portanto, a importância crucial de promover, por meio de políticas, iniciativas e práticas eficazes de gestão de pessoas, o aumento e/ou manutenção da satisfação dos TAEs. Com o aumento da satisfação, o comprometimento organizacional desses profissionais também se intensifica, o que resulta em melhor desempenho, maior produtividade, engajamento e dedicação para alcançar os objetivos institucionais. Essa dinâmica não apenas fortalece os valores da organização, mas também reforça sua missão e impacto positivo na comunidade educacional.

6 Conclusão

Este estudo se mostrou relevante devido ao fato de buscar identificar os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, o tipo predominante de comprometimento, bem como os aspectos geradores de maior e menor satisfação entre os servidores TAEs. Além disso, foram identificados pontos críticos que devem ser melhorados para aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

O nível global de satisfação dos TAEs no trabalho é de 4,72, indicando uma indiferença quanto à satisfação geral. Quanto ao comprometimento organizacional, a média geral é de 3,35, sugerindo um comprometimento moderado com suas atividades. A satisfação com a chefia e com os colegas são as principais fontes de satisfação no trabalho, enquanto as progressões e o salário são os aspectos menos satisfatórios. A dimensão predominante do comprometimento organizacional foi a instrumental, comprovando a influência da satisfação no comprometimento dos servidores.

Quanto ao salário e às promoções/progressões, a gestão institucional não pode alterá-los diretamente devido a exigências legislativas, mas pode desenvolver outros incentivos na gestão de pessoas para aumentar a satisfação geral e melhorar o comprometimento organizacional dos servidores. Para lidar com a prevalência do comprometimento instrumental, podem ser implementadas estratégias colaborativas que promovam o comprometimento afetivo entre os servidores. Esse tipo de comprometimento reflete o envolvimento e a identificação com os valores e objetivos da organização, tornando essencial investir na melhoria, no desenvolvimento e na motivação dos trabalhadores para fortalecê-los.

A principal contribuição desta pesquisa foi constatar a influência positiva da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional entre os servidores públicos investigados. Além disso, os resultados e dados gerados fornecem uma base sólida para compreender a realidade institucional do ponto de vista dos TAEs em relação aos construtos estudados. Isso possibilita a adoção de medidas e o desenvolvimento de ações que visem melhorar os níveis de satisfação e comprometimento desses profissionais.

Nesse contexto, os resultados deste estudo podem orientar a criação de políticas internas focadas em melhorar aspectos críticos para a satisfação no trabalho, como progressões e salário. A instituição pode implementar iniciativas específicas para aumentar a satisfação com a chefia e os colegas, identificados como promotores de maior satisfação. Apesar das limitações legislativas em relação ao salário e promoções, outros tipos de incentivos podem ser introduzidos para melhorar a satisfação geral e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional. Além disso, programas de desenvolvimento profissional podem ser alinhados para aumentar o comprometimento afetivo, incentivando maior envolvimento e identificação com os objetivos e valores da organização.

As limitações do estudo incluem sua natureza estática e a apresentação de dados transversais, que não capturam mudanças ao longo do tempo, além de estar restrito a uma única categoria de trabalhadores em um único campus, limitando a generalização dos resultados. Estudos futuros podem incluir participantes de outros campi e instituições de ensino superior, além de expandir os construtos e relações analisadas. Incluir profissionais da carreira do Magistério Superior e colaboradores terceirizados poderia enriquecer os resultados. Novas pesquisas podem explorar mais profundamente o comprometimento organizacional em suas diversas dimensões, proporcionando uma compreensão mais clara de seu significado, domínios e inter-relações.

Referências

- Agapito, P. R., Cardi, G. V., Vicente, M. M., Guimarães, T. B., Lacerda, T. L. F. T., & Freitas, V. B. (2013). Análise da satisfação do trabalho e dos contratos psicológicos em organizações da região do Grande ABCD. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 4(2), 700-7018.
- Almeida, D. M., Lopes, L. F. D., Costa, V. M. F., & dos Santos, R. D. C. T. (2018). Policiais militares do estado do RS: relação entre satisfação no trabalho e estresse ocupacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1), 55-65.
- Alneyadi, R., Nusari, M., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). A Better Understanding of Relationship between Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8, 293-296.
- Alrousan, M. A., & Al Ali, S. M. (2020). The role of quality of work life in organizational commitment in islamic banks. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 515-522.
- Andrade, D. C. T. (2021). Comprometimento Institucional: um modelo interpretativo para o serviço público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(2).
- Andrade, T. D., Costa, V. F., Estivaleta, V. D. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 236-262.
- Assunção, R. R., Domingos, S. R. M., de Aquino Cabral, A. C., dos Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7(3), 453-468.
- Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022). The impact of Islamic spirituality on job satisfaction and organisational commitment: exploring mediation and moderation impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913-932.
- Atalay, M., Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2022). Effect of perceived organizational support and organizational trust on young academics' organizational commitment. *Argumenta Oeconomica*, 48(1).
- Barros, A. C. S. (2021). *Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional: A Perspetiva dos Millennials* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Botrel, A. M. M., Mesquita, J. M. C., Bastos, A. M., & Reis Neto, M. T. (2020). Satisfação e comprometimento dos médicos: estudo em instituições hospitalares. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(4).
- Chaouali, W., & Mousa, M. (2023). Organizational inclusion in Arabian public contexts. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 8954-8958). Cham: Springer International Publishing.
- Chasanah, U., Suyanto, M., & Istanto, Y. (2021). Internal marketing in its influence on organizational commitment: The mediation of job satisfaction and organizational justice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18(70), 712-731.

- Chauhan, R. (2023). Impact of social media usage on job performance and employee retention: Role of knowledge sharing and organizational commitment. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 19-34.
- Chiedu, C. K., Long, C. S., & Ashar, H. B. (2024). Examining the Interplay between Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Turnover at Unilever Corporation in Nigeria. *IZA Journal of Labor Policy*, 14.
- Costa, C. A., Bento, K. G. R., de Sá, F. B., & Ziviani, F. (2013). Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(1), 181-198.
- Cruz, A. B., Puño-Quispe, L., Apaza-Humerez, C. R., Prado-Laura, J. I., & Turpo-Chaparro, J. E. (2023). Job Desertion and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment Among Peruvian Regular Basic Education Teachers. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(4), 28-36.
- Demo, G., de Rezende Martins, P., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.
- Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 158-170.
- Ferreira, S. D., Ferraz, S. F. S., Paiva, L. E. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal. *Gestão e Sociedade*, 14(38), 3608-3631.
- Field, A. P., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R/Andy Field*, Jeremy Miles, Zoë Field.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*, Bookman editora.
- Lima, A. J., Zille, L. P., & Soares, M. G. (2015). Um olhar sobre a satisfação no trabalho: Estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento-G&P*, 16(3), 310-325.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2019). Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, 11(2), 24-39.
- Malheiros, M. B., de Andrade, T., da Silva Wegner, R., & Rossato, V. P. (2022). Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(4), 158-175.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração contemporânea*, 2, 67-87.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Mohr, L., Oro, I. M., Begnini, S., & Teston, S. D. F. (2023). Comprometimento de carreira e justiça distributiva influenciam a satisfação no trabalho? *Revista Gestão Organizacional*, 16(1), 23-41.
- Mousa, M., & Abdelgaffar, H. A. (2021). Work from home in the public sector context post Covid-19: Challenges and barriers. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-6.

- Oliveira, C. B. A., da Silva, E. F., da Silva, F. F., & Paulino, R. D. (2018). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: estudo com funcionários do CRAS de Borborema-PB. *Exacta*, 16(4), 93-114.
- Oliveira, G. A., & Costa, I. D. S. A. (2015). Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. *Revista Vianna Sapiens*, 6(1), 28-28.
- Oliveira, L. M. S., Vasconcelos, R. S. T., de Aquino Cabral, A. C., & dos Santos, S. M. (2021). Carreira proteana e satisfação no trabalho: Um estudo na Universidade Federal do Ceará. *Ciencias da Administração*, 23(59), 23-41.
- Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational commitment in the public sector: review and research agenda. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 43-54.
- Paiva, L. E. B., de Lima, T. C. B., de Oliveira, T. S., & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69.
- Park, S. (2020). Determinants of the job satisfaction of public officials: Testing the mediation effect of organizational commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665-684.
- Pinho, A. P. M., de Oliveira, E. R. D. S., & da Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539.
- Pratibha, Shiva, A., & Arora, R. (2021). Impact of HRM practices on organisational commitment: evidence from school educators' in Indian context. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2-3), 186-205.
- Rai, A., Budhathoki, P. B., & Rai, C. K. (2021). Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and three-dimensional organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 127-136
- Ramhit, K. S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-7.
- Reis Neto, M. T., Costa Marques, E. R., & de Paiva, R. V. C. (2017). Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(1).
- Rocha, E. S., & Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: O caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261.
- Rodrigues, N., Jesus, É., Bettencourt, M., & Ornelas, B. (2023). O comprometimento organizacional dos enfermeiros de reabilitação na Região Autónoma da Madeira: Um estudo de caracterização. *Jornal de Investigação Médica (JIM)*, 4(1), 107-122.
- Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & Lima Neto, P. J. D. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 401-420.
- Silva, C. R. M., Oliveira, L. V. C., Bona, D. O., Oliveira, J. A. N., & Pinheiro, T. C. A. (2020). Comprometimento organizacional e comportamento sustentável no trabalho: evidências do setor público. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 280-296.
- Siqueira, M. M. M. (2009). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora.
- Waladali, E., & Rabaiah, A. (2022). Impact of e-government maturity on public servants' job satisfaction, *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 1-15.
- Zonatto, V. C. S., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190.