



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **EFEITOS DO ENGAJAMENTO NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO: um estudo com servidores públicos da educação no estado do Pará, Brasil.**

**AMANDA CRISTINA DA COSTA LIMA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

**CARLOS ANDRÉ CORRÊA DE MATTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

**DANIEL BARBOSA CABRAL**  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA)

**LUÍS ALBERTO MONTEIRO DE BARROS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

**CRISTIANO DESCOVI SCHIMITH**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

# **EFEITOS DO ENGAJAMENTO NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO: um estudo com servidores públicos da educação no estado do Pará, Brasil.**

## **1 INTRODUÇÃO**

O interesse em identificar as condições organizacionais e psicológicas capazes de incentivar os trabalhadores a ir além das obrigações de seus cargos avançou fortemente em praticamente todo o mundo e nos mais diversos setores da economia, especialmente na administração pública (BOYD; NOWELL, 2020). Neste sentido, temas como engajamento e satisfação no trabalho ganharam destaque entre os estudos organizacionais contemporâneos, principalmente pela relação com o bem-estar dos trabalhadores e os reflexos no desempenho individual, coletivo e organizacional (VORINA; SIMONIC; VLASOVA, 2017).

O engajamento no trabalho é um construto motivacional (GUCHAIT *et al.*, 2018), caracterizado pelo envolvimento físico, cognitivo e emocional dos trabalhadores com as atividades laborais (SIMPSON, 2009; MOREIRA *et al.*, 2021). Identificado pela presença de vigor, dedicação e absorção no trabalho (JIMÉNES *et al.*, 2015; YONGXING *et al.*, 2017), o engajamento é uma questão central para a produtividade (JIMÉNEZ *et al.*, 2015; CHINWUBA, 2022), portanto, desperta forte interesse nas organizações modernas, inclusive pelos riscos do desengajamento da força de trabalho para os resultados organizacionais (YALABIK; RAYTON; RAPT, 2017).

Por outro lado, a satisfação no trabalho expressa a capacidade do vínculo laboral em atender as necessidades e expectativas dos trabalhadores (DIANA; ELIYANA; PRADANA, 2020) e constitui-se como a síntese da avaliação da própria experiência laboral ou da experiência de terceiros (LEE, 2018; NURUNG *et al.*, 2019; ALMEIDA *et al.*, 2020). Assim, quando a avaliação é positiva, ocorre satisfação no trabalho, o que proporciona benefícios para os trabalhadores e para as organizações (ALMEIDA *et al.*, 2020; AMPOFO, 2020; ISMAEL; YESILTAS, 2020; DIANA; ELIYANA; PRADANA, 2020).

Nessa perspectiva, compreender o engajamento e a satisfação no trabalho na administração pública revela-se, particularmente, desafiador, uma vez que essas organizações não oferecem vantagens financeiras adicionais como estímulo motivacional (KAISER, 2014), seus trabalhadores são expostos a elevada carga de estresse pelo intenso contato com o público (LEE, 2018), além de atuarem em rotinas muito burocráticas, estruturas com elevada rigidez hierárquica e objetivos difusos ou fracamente definidos (KJELDSSEN; HANSEN, 2018), condições consideradas prejudiciais tanto para o engajamento, quanto para a satisfação no trabalho.

Em contrapartida, os servidores públicos, além da estabilidade (MATTOS *et al.*, 2017), experimentam o sentimento de colaborar para a sociedade, o que reforça o senso de propósito e comportamento pró-sociedade, materializando uma experiência laboral gratificante e inspiradora, que contribui para a motivação intrínseca que, por sua vez, é necessária para satisfação no trabalho (PERRY; WISE, 1990; RIBA; BALLART, 2016). Considerando esses aspectos, este estudo se concentra no engajamento e na satisfação no trabalho na administração pública estadual, mais especificamente, entre servidores da educação, e busca responder ao questionamento: qual a relação e como se caracterizam o engajamento e a satisfação no trabalho entre servidores da educação?

Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre engajamento e satisfação no trabalho e classificar os servidores da educação no que concerne a esses aspectos do comportamento organizacional. Nesse sentido, o estudo avança tanto na perspectiva teórica ao identificar relações de dependência entre engajamento e satisfação no trabalho, quanto na perspectiva aplicada ao propor uma taxonomia que reúna servidores com comportamentos semelhantes, contribuindo, assim, para orientar políticas de gestão de pessoas.

O engajamento no trabalho é um preditor crucial para o desempenho organizacional, com impactos positivos em várias dimensões da organização (GUCHAIT, 2018), especialmente na satisfação no trabalho. Destarte, os estudos sobre engajamento (SONETANG, 2003; MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014; AMPOFO, 2020; ISMAEL; YESILTAS, 2020; MOREIRA *et al.*, 2021 e outros) reforçam que, quanto mais rica e positiva for a experiência laboral, maior será o envolvimento dos trabalhadores com as tarefas e, por conseguinte, maior será a satisfação no trabalho. Nessa perspectiva, a hipótese deste estudo e que (H1) há uma relação positiva entre as dimensões do engajamento expressas pelo vigor, dedicação e absorção e a satisfação no trabalho.

Para tanto, foi feita uma *survey* com 231 servidores selecionados em amostragem não probabilística. A opção pela educação se justifica em razão dos grandes desafios enfrentados pelo setor no mundo contemporâneo, em especial no Brasil, seja pela busca da valorização da profissão, seja pela necessidade de uma educação inclusiva e de qualidade (SILVA; VIEIRA, 2022). Os dados, obtidos com a utilização de questionários, foram tratados com uma combinação de técnicas quantitativas.

Os resultados mostraram servidores moderadamente engajados e satisfeitos com o trabalho, com predomínio da dedicação em comparação com o vigor e a absorção. A análise de correlações confirmou uma relação forte, positiva e significativa entre engajamento e satisfação no trabalho, convergindo com estudos internacionais (VORINA; SIMONIC; VLASOVA, 2017; ISMAEL; YESILTAS, 2020; SHUCK; KIM; CHAI, 2021, e outros). A regressão linear múltipla (RLM) confirmou a relação de dependência entre as dimensões do engajamento - vigor, dedicação e absorção - (variáveis independentes) e a satisfação no trabalho (variável dependente) e mostrou que 63% (r-quadrado ajustado) da satisfação é explicada pelo engajamento no trabalho. A análise de agrupamentos identificou três grupos com diferentes características de engajamento e satisfação no trabalho e revelou que 38,53% são fortemente engajados e satisfeitos com o trabalho. As conclusões recomendam a continuidade dos estudos e a implementação de estratégias gerenciais para aumentar o engajamento e a satisfação no trabalho nos estratos menos engajados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A TEORIA DAS TROCAS SOCIAIS**

A satisfação no trabalho pode ser conceituada como um estímulo emocional positivo direcionado ao ambiente de trabalho que expressa um estado afetivo agradável e resulta da avaliação pessoal da experiência laboral face ao atendimento das expectativas, valores, anseios e necessidades pessoais (MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014; LI; WANG, 2016; LEE, 2018; NURUNG *et al.*, 2019; ALMEIDA *et al.*, 2020; AMPOFO, 2020). Assim, quando o trabalhador percebe que suas necessidades estão sendo atendidas e alcança equilíbrio entre o que deseja em relação ao trabalho e profissão, sente-se gratificado e passa a realizar as tarefas com mais prazer (NURUNG *et al.*, 2019), fortalecendo uma relação positiva para com a organização (ISMAEL; YESILTAS, 2020).

Nesta perspectiva, compreender as condições laborais que influenciam na satisfação com o trabalho revela-se, antes de tudo, necessário para alcançar ou ampliar a satisfação no trabalho (AMPOFO, 202). Pois, trabalhadores satisfeitos se esforçam mais e contribuem mais efetivamente para a organização. Por consequência, a satisfação no trabalho mostra-se elemento de destaque para melhorar o desempenho organizacional ao contribuir com maior comprometimento dos trabalhadores (NURUNG *et al.*, 2019). Assim, a satisfação no trabalho

pode ser considerada um indicativo para entender tanto o engajamento, quanto o desempenho no trabalho, alcançando, inclusive, outros aspectos de interesse do comportamento organizacional, como cidadania, compromisso, assiduidade, burnout, rotatividade, entre outros (LI; WANG, 2016; AMPOFO, 2020).

Diante disto, a satisfação no trabalho revela um sentimento de prazer e entusiasmo do trabalhador perante seu trabalho. O sentimento de realização ocorre quando o trabalho é reconhecido e recompensado, proporcionando, com isso, vantagens para o trabalhador, uma vez que o empenho normalmente é retribuído pela organização na forma de benefícios (ISMAEL; YESILTAS, 2020). Essa compreensão é sustentada pela Teoria das Trocas Sociais (TTS), que afirma haver relação de reciprocidade, mutuamente gratificante, entre os benefícios oferecidos aos trabalhadores e os resultados das tarefas. Sendo assim, o reconhecimento se manifesta na forma de remunerações, capacitações e apoio social que reforçam o sentimento de dívida dos trabalhadores para com a organização. Neste sentido, os benefícios são propulsores da satisfação no trabalho (AMPOFO, 2020).

Ampofo (2020) complementa e destaca que a Teoria das Trocas Sociais (TTS) contribui para compreender a satisfação no trabalho na perspectiva que há reciprocidade nas relações sociais interdependentes. Assim, conforme a TTS, há relação direta entre a valorização do trabalhador e a probabilidade de retribuição positiva que acontece em razão do compromisso moral presente na relação trabalhador e organização. No entanto, a retribuição não é proporcional, tampouco obrigatória, uma vez que é necessária convergência entre as expectativas das partes envolvidas, portanto, o beneficiário precisa reconhecer o valor do benefício para que ocorra o efeito esperado (AMPOFO, 2020).

Desta forma, na perspectiva de Ismael e Yelsitas (2020), trabalhadores satisfeitos disponibilizam espontaneamente suas habilidades, poder e motivação para a organização, condição que, conforme Ampofo (2020), reforça a necessidade de incentivos, promoções, treinamentos e apoio social como elementos estratégicos para a relação entre trabalhador e organização. Por outro lado, a satisfação no trabalho revela nuances que diferenciam trabalhadores que atuam nos setores público e privado, pois, diferentemente do setor privado, o serviço público caracteriza-se por estruturas complexas que impossibilitam incentivar os trabalhadores por meio de vantagens financeiras complementares (KAISER, 2014).

Desta forma, Lee (2018), enfatiza que os servidores públicos são mais propensos a altos níveis de estresse, principalmente pela intensa interação com o público. O autor acrescenta ainda que atitudes e emoções negativas podem afetar a qualidade do serviço, visto que a síndrome de burnout e a satisfação no trabalho estão diretamente relacionados aos resultados organizacionais (LEE, 2018). No mesmo sentido, a satisfação no trabalho na administração pública é, em certa medida, prejudicada por aspectos como excesso de burocracia, rigidez da hierarquia e falta de objetivos claramente definidos (KJELDSSEN; HANSEN, 2018).

Contudo, por outro lado, os trabalhadores do setor público são fortemente incentivados pela possibilidade de contribuir com a sociedade e, desta forma, perceberem o trabalho como um dever, sendo essencialmente relacionado com o altruísmo e o comportamento pró-sociedade. Essas condições favorecem tanto a motivação, quanto a satisfação no trabalho e evidenciam um aspecto típico de trabalhadores da administração pública (PERRY; WISE, 1990; RIBA; BALLART, 2016).

Portanto, compreender as experiências positivas proporcionadas pelo engajamento no trabalho na administração pública pode contribuir com estratégias gerenciais para promoção de um estado de espírito gratificante que, conforme Moura, Orgambidez-Ramos e Gonçalves (2014) e Ismael e Yesiltas (2020), aumenta a satisfação no trabalho, sendo a Teoria das Trocas Sociais (TTS) o meio para compreender como os benefícios organizacionais se refletem na motivação e no comportamento dos trabalhadores. Assim, compreender esses aspectos ao longo

do tempo pode fundamentar estratégias que promovam ciclos virtuosos de reforço mútuo e que contribuam para aumentar a satisfação para com o trabalho (ALMEIDA *et al.*, 2020).

Em síntese, a satisfação no trabalho é um catalisador do desempenho organizacional positivo, e aspectos como reconhecimento, crescimento e realização profissional são exemplos de elementos propulsores da satisfação no trabalho necessários para a motivação dos trabalhadores (LEE, 2018). Sendo assim, acompanhar a intensidade do engajamento e da satisfação no trabalho no serviço público mostra-se necessário para aprimorar práticas gerenciais que contribuam com melhores serviços oferecidos à sociedade (CUN, 2012), visto haver uma forte interação entre as organizações públicas e a sociedade, o que, sem as devidas contrapartidas, pode aumentar a insatisfação e o adoecimento dos servidores públicos (LEE, 2018).

Assim, o serviço público pode ressignificar seus benefícios para que o maior número de servidores encontre os estímulos para sentirem-se engajados e satisfeitos. Por consequência, a satisfação no serviço público influencia positivamente na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (NURUNG *et al.*, 2019), e servidores engajados e satisfeitos elevam a percepção de qualidade na organização na medida em que seu desempenho e produtividade no trabalho estão diretamente relacionados ao desempenho organizacional. Neste sentido, gestores que sabem mediar os interesses organizacionais e dos trabalhadores e motivar sua força de trabalho ao proporcionar os recursos necessários ao trabalho poderão maximizar os benefícios oferecidos à sociedade (CUN, 2012), pois boa governança na gestão de pessoas terá como resultado melhor desempenho na administração pública (NURUNG *et al.*, 2019).

## 2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO E MODELO *JOB DEMAND-RESOURCES*

Os primeiros estudos acadêmicos sobre engajamento no trabalho são creditados a Kanh (1990) na obra *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, que propõe a perspectiva de engajamento e desengajamento no trabalho (SIMPSON, 2009). Deste modo, com base nas pesquisas de Kanh (1990), diversos estudos nos últimos anos (PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013; BEDOYA; POVEDA, 2015; GUCHAIT *et al.*, 2018; MATTOS; ANDRADE, 2019; ALVES *et al.*, 2020; ALMEIDA, 2020; DIANA; ELIYANA; PRADANA, 2020; MOREIRA *et al.*, 2021; CHINWUBA, 2022, entre outros) compreendem o engajamento como uma postura positiva perante o trabalho, fortemente motivacional, formada, como identificado por Schaufeli *et al.* (2002), pelas dimensões vigor, dedicação e absorção. O vigor é caracterizado pela mobilização de energia ao realizar o trabalho, a dedicação, pelo envolvimento com as tarefas, e a absorção, pela concentração e apego ao trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2002; MATTOS; ANDADE, 2019; ALVES *et al.*, 2020).

Desta forma, o engajamento no trabalho constitui-se como um construto relativamente recente que descortina um amplo campo de estudos organizacionais, considerados centrais tanto no âmbito acadêmico, quanto empresarial, destacando-se como norteador para as ações de gestão de pessoas (PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013), visto contribuir tanto para identificar a intensidade, quanto orientar estratégias para aumentar o envolvimento dos trabalhadores com as tarefas laborais, revelando-se, com isso, crucial para os resultados organizacionais (SIMPSON, 2009). Portanto, o engajamento no trabalho reflete, essencialmente, aspectos valorizados nas organizações modernas e contribui para a compreensão da saúde dos trabalhadores, bem como para seu comprometimento perante as tarefas que realizam (JIMÉNEZ, 2015; GUCHAIT, 2018; MOREIRA *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva, o *framework Job Demand-Resources* (MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014) contribui para a compreensão do engajamento no trabalho ao colocar a perspectiva que todo trabalho humano é realizado com base na relação entre as

demandas, que expressam as exigências das tarefas, e os recursos para realizá-las e, nesse sentido, para que os trabalhadores possam lidar com as demandas, é essencial que disponham de recursos para auxiliá-los (ALMEIDA *et al.*, 2020).

Os recursos podem ser de pessoais e organizacionais e incluem aspectos físicos, sociais, psicológicos e organizacionais, capazes de mitigar os impactos negativos das tarefas que elevam o estresse e promovem desgaste. Assim, os recursos são todos elementos disponíveis para os trabalhadores capazes de equilibrar as exigências das tarefas (MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014; GUCHAIT, 2018; ALMEIDA *et al.*, 2020). Sendo, as demandas elementos negativos que promovem desgaste físicos, psicológicos e emocionais e elevam os esforços pessoais, ao aumentarem o estresse no trabalho. Assim, quando a relação entre demandas e recursos se mostra maior que a capacidade de reposta do organismo por longos períodos de tempo, ocorrem o adoecimento e a síndrome de burnout, mas quando essa relação é equilibrada e desafiadora, o trabalhador experimenta uma experiência laboral que se materializa na forma de engajamento no trabalho (MOURA, ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014; ALMEIDA *et al.*, 2020).

Desta forma, Almeida *et al.* (2020) destacam que os recursos são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, pois impactam diretamente nas demandas e contribuem para o crescimento pessoal. No sentido contrário, as demandas exprimem estressores que prejudicam o bem-estar e o engajamento dos trabalhadores. Assim, elevadas demandas e insuficiência de recursos levam ao adoecimento e comprometem os resultados das equipes de trabalho (MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014; ALMEIDA *et al.*, 2020; MOREIRA *et al.*, 2021).

Nesse contexto, a disponibilidade de recursos reduz a tensão e o desgaste dos trabalhadores, propiciando maior motivação e engajamento (MOREIRA *et al.*, 2021). Os recursos são impulsionadores do crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento, evidenciando elementos necessários para produtividade e o alcance dos objetivos organizacionais (MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014; GUCHAIT *et al.*, 2018). O engajamento é benéfico tanto individual, quanto coletivamente (MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014), visto que os trabalhadores engajados, além de melhores resultados pessoais, influenciam seus colegas a se comportar de forma semelhante, aumentando a produtividade das equipes de trabalho e proporcionando vantagens competitivas organizacionais sustentáveis (PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013; JIMÉNEZ, 2015; YONG; XING, 2017; NORONHA; AQUINAS; MANEZES, 2018).

Desta forma, o engajamento se revela um preditor do desempenho organizacional, com impactos positivos em vários aspectos da organização (GUCHAIT, 2018) entre eles na satisfação no trabalho. Desta forma, aspectos como autonomia, suporte organizacional, liderança, autoeficácia, otimismo, proatividade, entre outros, são exemplos de recursos do trabalho que possibilitam aumentar o engajamento. Por outro lado, as demandas do trabalho envolvem aspectos como complexidade das tarefas, sobrecarga de trabalho, atividades que envolvem elevado esforço físico, pressão temporal. Nesse sentido, a escassez de recursos diminui o engajamento no trabalho ao contribuir para maior desgaste físico e mental dos trabalhadores (GUCHAIT *et al.*, 2018; MOREIRA *et al.*, 2021).

### **3 METODOLOGIA**

O método deste estudo, conforme Gil (2014), é uma *survey* exploratória e descritiva com amostragem não probabilística por acessibilidade e tratamento quantitativo de dados. O universo de pesquisa foi formado por servidores públicos da Secretaria de Educação do Estado do Pará, lotados no município de Ananindeua, estado do Pará, cidade da região metropolitana

da capital Belém do Pará. O tamanho da amostra foi estabelecido *a priori* com a utilização do software G\*Power, tendo como parâmetros: o tamanho do efeito médio ( $f^2$ ) 0,15; nível de significância ( $\alpha$ ) 0,05; poder estatístico ( $1-\beta$ ) 0,80; e o número de preditores 3, que resultou na amostra mínima de 77 respondentes. Assim, a amostra almejada foi três vezes superior, portanto, 210 respondentes. Ao final do trabalho de campo foram obtidos 231 questionários de pesquisa válidos, superado em 21 (10%) respondentes a amostra almejada.

A coleta de dados ocorreu por meio da plataforma *Survey Monkey*<sup>®</sup>, selecionada para a distribuição do questionário eletrônico. Para tanto, o link com o questionário foi enviado diretamente para os e-mails dos servidores pelas escolas do município. O critério de inclusão foi ter vínculo ativo e regular com a Secretaria de Estado de Educação (SEDUC- Pa), tendo envolvido, portanto, servidores efetivos, temporários e terceirizados e adotado como critério de exclusão a recusa em participar da pesquisa.

O questionário foi organizado em duas seções, tendo sido acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A primeira seção reuniu informações socioeconômicas dos respondentes como idade, sexo, escolaridade, tempo de trabalho, filhos, renda, entre outras, e contou com respostas na forma dicotômica e de múltipla escolha. A segunda seção utilizou duas escalas: (1) a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), com seis afirmativas para vigor, cinco para dedicação e seis para absorção; e a (2) *Generic Job Satisfaction Scale* (GJSS), com dez itens unidimensionais. A UWES-17 foi desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002) e traduzida para o português por Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). A *Generic Job Satisfaction Scale* (GJSS) tem origem em Mac Donald e Mac Intyre (1997), tendo sido empregada na forma como apresentada em Pires (2020). Ambas as escalas utilizaram respostas em escala de Likert com sete itens: zero para discordo totalmente; um para discordo muito; dois para discordo pouco; três para não discordo nem concordo; quatro para concordo pouco; cinco para concordo muito; e seis para concordo totalmente.

Os dados foram tratados com técnicas quantitativas de análise de dados, destacando-se a estatística descritiva na forma de distribuição de frequências, medidas de dispersão (média, mediana e moda) e medidas de tendência central (desvio padrão e coeficiente de variação), utilizadas para identificar o perfil socioeconômico dos respondentes, evidenciar a intensidade do engajamento e da satisfação com o trabalho e caracterizar grupos resultantes da análise de agrupamentos. Complementarmente, a análise de correlações possibilitou evidenciar a intensidade, o sentido e a significância das relações entre as dimensões do engajamento, expressas pelo vigor, dedicação e absorção e a satisfação com o trabalho. Na sequência, a regressão linear múltipla (RLM) foi empregada para identificar relações de dependência entre as dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção), tomadas como variáveis independentes (VI), e a satisfação no trabalho, tomada como variável dependente (VD).

Cooper e Schindler (2016), ao discorrerem sobre regressão linear múltipla, destacam tratar-se de uma técnica para “testar e explicar teorias causais” (p.455). Classificada entre as técnicas multivariadas de dependência, a RLM é utilizada para (1) explicar relações de causa e efeito (HAIR *et al.*, 2009; COOPER; SCHINDLER, 2016), (2) testar hipóteses (CUNHA; COELHO, 2009; COOPER; SCHINDLER, 2016) e (3) estimar valores (COOPER; SCHINDLER, 2016). Nessa perspectiva, Cunha e Coelho (2009, p. 132) complementam que a utilização da RLM possibilita “estimar uma função matemática que busca descrever o comportamento de determinada variável, denominada dependente, com base nos valores de uma ou mais variáveis, denominadas independentes”. Nesse sentido, a RLM pode ser representada pela Equação 1 (CUNHA; COELHO, 2009, p.135).

$$(1) Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_nx_n + \varepsilon$$

Em que Y é a variável dependente;  $x_1, x_2, \dots, x_n$  são variáveis independentes;  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$  são os parâmetros da regressão; e  $\varepsilon$  é o termo de erro ou o resíduo da regressão.

As dimensões do engajamento e a satisfação no trabalho foram avaliadas quanto à consistência interna pelo coeficiente Alpha de Cronbach. Posicionado entre os mais utilizados em estudos científicos (HAIR *et al.*, 2009), o alpha de Cronbach destaca-se pela capacidade de avaliar a fidedignidade dos dados, portanto, sua capacidade de representar os fenômenos sem vieses. O coeficiente alpha de Cronbach pode ser representado pela Equação 2 (COSTA, 2011, p. 95).

$$(2) \alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

Em que k é o número de itens do questionário;  $\sigma_i^2$  é a variância do item i; e  $\sigma_y^2$  é a variância da escala total somada.

Identificadas as relações de dependência, os respondentes foram reunidos em grupos semelhantes quanto aos aspectos do engajamento e da satisfação no trabalho. Nessa etapa, foi empregada a análise de agrupamentos (AA). Inserida entre as técnicas multivariadas de interdependência, a análise de agrupamentos ou *clusters analysis* compreende um conjunto de procedimentos matemáticos para criar uma taxonomia entre indivíduos, objetos ou observações que possibilita formar grupos com elevada semelhança interna e dissemelhança externa (HAIR *et al.*, 2009; FÁVERO; BELFIORE, 2017). A análise de agrupamentos foi empregada na forma hierárquica aglomerativa, baseada no algoritmo de Ward e na distância Euclidiana (3), como representada em Fávero e Belfiore (2017, p. 316).

$$(3) d_{pq} = \sqrt{\sum_{j=1}^k (x_{jp} - x_{jq})^2}$$

Em que  $d_{pq}$  é a p-ésima característica do q-ésimo indivíduo;  $x_{jp}$  é a j-ésima característica do p-ésimo indivíduo; e  $x_{jq}$  é a j-ésima característica do q-ésimo indivíduo.

Depois de formados, os grupos foram testados pelo Teste One-Way Anova, com post-hoc de Scheffé. Esses procedimentos foram utilizados para (1) verificar a dimensão que mais diferenciou os grupos e (2) se os grupos eram significativamente diferentes entre si e, se assim o fossem, estariam corretamente classificados. O nível de significância estatística adotado no estudo foi de 5% ( $\alpha=0,05$ ).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os servidores que participaram da pesquisa, foram predominantemente do sexo feminino (74,9%), casadas (54,1%) e mães em 79,2% (183) das observações. A idade foi bem distribuída com maior concentração a partir do estrato de 36 a 40 anos (19,9%), estendendo-se até mais de 56 anos (21,2%). Entre as faixas etárias, destacaram-se aquelas de 41 a 45 anos (13,9%), 46 a 50 anos (20,8%) e de 51 a 55 anos (13,0%), por concentrarem percentuais elevados de respondentes. Quanto à atuação profissional, a jornada de trabalho ocorria de forma presencial (93,9%), principalmente no turno matutino (64,9%), durante 40 horas semanais (89,2%), não sendo frequente a alternância de turnos de trabalho (55,4%) na amostra.

O vínculo empregatício principal foi o de concursados, portanto, servidores efetivos da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC-Pa), sendo a maioria na pesquisa, compreendendo 66,7% (154). Na sequência, em ordem decrescente, posicionaram-se os terceirizados, com 17,3% (40), e com menor participação os temporários, com apenas 16,0% (37). A escolaridade foi elevada, uma vez que 67,9% (157) eram profissionais de nível superior: 41,5% (96) portadores de certificado de especialização e 1,7% (4) de diploma de mestrado.

Quanto aos cargos, houve grande diversidade entre os respondentes, destacando-se os professores (26,9%), assistentes administrativos (14,7%) e especialistas em educação (10,8%). Experientes na administração pública, 59% (136) trabalhavam por 11 anos ou mais na

secretaria. Quanto à renda, evidenciaram-se os estratos entre 2 e 3 (42%) e entre 4 e 6 (29,4%) salários mínimos, com 97 (41,9%) e 68 (29,4%), dos respondentes, respectivamente, sendo esses os estratos de renda mais frequentes no estudo.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DO ENGAJAMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O engajamento e a satisfação no trabalho foram avaliados inicialmente quanto à consistência interna pelo coeficiente alpha de Cronbach. Esse coeficiente, conforme Hair *et al.* (2009) e Costa (2011), é um indicador de fidedignidade que, ao superar índices entre 0,600 e 0,700, é indicativo de dados consistentes, sem vieses, capazes de representar adequadamente o fenômeno em estudo. Desta forma, como mostra a Tabela 1, todos os coeficientes foram superiores a 0,600, revelando consistência interna adequada na pesquisa.

Tabela 1 – Características do engajamento e satisfação no trabalho

Dimensões	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento	Satisfação
Vigor	(0,766)				
Dedicação	0,70*	(0,748)			
Absorção	0,66*	0,65*	(0,600)		
Engajamento	0,90*	0,88*	0,87*	(0,795)	
Satisfação no trabalho	0,77*	0,69*	0,63*	0,79*	(0,872)
Número de variáveis	6	5	6	17	10
Média	4,37	4,61	3,67	4,19	4,19
Desvio padrão	1,11	1,15	1,03	0,97	0,99
Coefficiente de variação (%)	25	25	28	23	24

Nota: alpha de Cronbach na diagonal (entre parênteses) e correlações no triângulo inferior; \*=significativas a 1%.  
Fonte: Pesquisa de campo.

Na sequência, as relações entre o engajamento e satisfação com o trabalho foram medidas com a utilização da análise de correlação de Pearson, tendo como parâmetro de avaliação Marôco (2014). Os resultados mostraram correlações positivas, significativas a 1%, com intensidade forte ( $0,50 \leq |r| < 0,75$ ) e muito forte ( $|r| \geq 0,75$ ). Esses aspectos ocorreram (1) tanto na perspectiva unidimensional na relação engajamento e satisfação, quanto (2) nas relações entre as dimensões do engajamento entre si (vigor, dedicação e absorção) e (3) entre as dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção) e a satisfação no trabalho.

Desta forma, a análise de correlações mostrou construtos fortemente relacionados entre si, como pode ser observado na relação entre o engajamento e a satisfação no trabalho ( $r=0,79$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ), nas dimensões do engajamento no trabalho entre si, expressas por vigor e dedicação ( $r=0,70$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ), vigor e a absorção ( $r=0,66$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) e dedicação e absorção ( $r=0,65$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) e pelas dimensões do engajamento e a satisfação no trabalho, portanto, vigor e satisfação ( $r=0,77$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ), dedicação e satisfação ( $r=0,69$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) e absorção e satisfação ( $r=0,63$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ).

Os achados reforçam que as melhorias no engajamento e na satisfação com o trabalho podem promover ciclos virtuosos na organização. A mesma situação ocorrendo em sentido inverso, uma vez que a insatisfação com o trabalho é um preditor de atitudes negativas dos trabalhadores (ORGAMBIDEZ-RAMOS; BORREGO-ALÉS; MENDOZA-SIERRA, 2014). Nessa perspectiva, a satisfação com o trabalho é uma estratégia de gestão de pessoas para melhorar a performance organizacional (TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018) e oferecer melhores serviços para a sociedade (KJELDSEN; HANSEN, 2018). Assim, os resultados deste estudo convergem com Sartono e Ardhani (2015), Vorina, Simonic e Vlasova, (2017), Alzyoud (2018), Tepakul e Rinthaisong (2018), Sulisty e Suhartini (2019), Shuck, Kim e Chai (2021)

e outros, que identificam relação positiva entre engajamento e satisfação com o trabalho. Na mesma perspectiva, Yalabik, Rayton e Rapti (2016) reforçam que trabalhadores satisfeitos e engajados disponibilizam mais energia para o trabalho, sendo mais eficientes na realização das tarefas.

Na perspectiva da análise descritiva, observou-se que, de maneira geral, os respondentes são moderadamente engajados e satisfeitos com o trabalho, uma vez que os escores (4,19) se posicionaram acima do centro da escala (3,00). Desta forma, tanto o engajamento quanto a satisfação convergiram com o mesmo escore médio (4,19), divergindo levemente quanto ao desvio padrão, com respostas pouco mais dispersas na satisfação com o trabalho (0,99), quando comparadas ao engajamento (0,97).

Ao analisar as dimensões do engajamento, destacou-se a dedicação (4,61±1,15), seguida do vigor (4,37±1,11) e, com menor intensidade, a absorção (3,67±1,03). Resultados semelhantes são encontrados em Mattos e Andrade (2019) ao constatarem predominância de dedicação entre bancários. Assim, observa-se que os servidores que participaram da pesquisa evidenciam de forma mais fortemente senso de significado e propósito no trabalho, manifestam mais orgulho e entusiasmo com o trabalho que realizam e são inspirados pelos desafios, aspectos que caracterizam a dedicação.

Nessa perspectiva, os resultados convergem com diversos estudos (PERRY; WISE, 1990; RAINEY; STEINBAUER, 1999; LIRA; SILVA, 2015; SARTONO; ARDHANI, 2015; RIBA; BALLART, 2016) que mostram servidores públicos fortemente influenciados pela motivação intrínseca, uma vez que o serviço público caracteriza um dever cívico, uma forma privilegiada de contribuir com a sociedade, que promove satisfação pelo altruísmo e comportamento pró-social. Esses aspectos são potencializados pela atuação na educação (HOIGAARD; GISKE; SUNDSLII, 2012).

Portanto, mesmo considerando as limitações que comprometem a satisfação no trabalho na administração pública como hierarquia muito rígida, processos excessivamente burocráticos, metas pouco definidas (KJELDSSEN; HANSEN, 2018) e contato intenso com o público, que elevam as exigências emocionais e exigem dos servidores públicos habilidade para lidar com as próprias emoções e assim atender as exigências do trabalho (LEE, 2018), ainda assim os respondentes se revelam moderadamente satisfeitos e engajados no trabalho.

#### 4.3 RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A relação de dependência entre engajamento e satisfação no trabalho foi medida. Nesse sentido, Shuck, Kim e Chai (2021) destacam a presença de relação de autorreforço entre a satisfação e o engajamento no trabalho. Nessa perspectiva, este estudo se fundamenta no *framework JD-R* para analisar a relação das dimensões do engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção), tomadas como variáveis independentes, (VI) e a satisfação no trabalho, tomada como variável dependente (VD). Assim, conforme Shuck, Kim e Chai (2021, p.7) “[...] *higher levels of employee engagement could produce satisfied employees*”. Portanto, a presença de engajamento no trabalho constitui-se numa relação positiva entre demandas e recursos e impacta positivamente na satisfação com o trabalho (OGBUANYA; CHUKWUEDO, 2017).

Desta forma, espera-se presença de relações positivas entre as dimensões do engajamento (VI) – vigor, dedicação e absorção - e a satisfação no trabalho (VD). Por conseguinte, espera-se que as melhorias alcançadas no engajamento se reflitam positivamente em maior satisfação no trabalho. Deste modo, para medir essa relação e observar se ela se confirma estatisticamente, foi utilizada a regressão linear múltipla (RLM), tendo como variável dependente (VD) o escore da satisfação no trabalho e como variáveis independentes (VI) os escores das dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção).

A técnica foi aplicada na forma *backward*, não tendo sido necessária a exclusão de nenhuma variável independente (VI). A análise da matriz de dados iniciou pela investigação quanto a presença de *missing values* e *outliers*. Na sequência as hipóteses de violação da regressão linear múltipla (RLM) foram testadas atendidas (Tabela 2). O Teste F ( $F=130,99$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) mostrou que pelo menos uma variável independente exercia influência na variável dependente. Os resíduos apresentaram distribuição normal ( $p\text{-valor}=0,7859$ ), a estatística VIF mostrou que não havia multicolinearidade ( $\text{vigor}=2,30$ ,  $\text{dedicação}=2,25$  e  $\text{absorção}=2,00$ ) e houve ausência de heterocedasticidade, segundo o teste Breusch-Pagan-Godfrey ( $p\text{-valor}=0,2279$ ).

Tabela 2 – Regressão linear múltipla engajamento e satisfação no trabalho

Variável Dependente (VD): Satisfação no trabalho					
Variáveis Independentes (VI)	Coefficientes	Desvio Padrão	Teste T	P-valor	VIF
Constante	0,77	0,18	4,306	<0,01	
Vigor	0,42	0,05	7,829	<0,01	2,30
Dedicação	0,22	0,05	4,192	<0,01	2,25
Absorção	0,15	0,05	2,763	<0,01	2,00
R-quadrado	0,63	VD Média		4,19	
R-quadrado ajustado	0,63	VD Desvio padrão		0,99	
Teste F (3, 227)	130,99	P-valor (Teste F)		<0,001	
Teste Jarque-Bera (0,4818, $p\text{-valor}=0,7859$ )		Teste Breusch-Pagan-Godfrey (1,4541, $p\text{-valor}=0,2279$ )			

Fonte: Pesquisa de campo.

Os resultados mostraram que o engajamento no trabalho é capaz de explicar 63% ( $r\text{-quadrado ajustado}=0,63$ ) da variância da satisfação no trabalho, tendo confirmado a hipótese de que as dimensões do engajamento são preditoras da satisfação ( $p\text{-valor}<0,01$ ). Assim, os sinais positivos e significativos a 1% no intercepto ( $\beta_0$ ) indicam que haverá satisfação no trabalho mesmo que não haja engajamento, sendo o vigor ( $\beta_{\text{vigor}}=0,42$ ), a dimensão com maior influência na satisfação com o trabalho, seguida da dedicação ( $\beta_{\text{dedicação}}=0,22$ ) e da absorção ( $\beta_{\text{absorção}}=0,15$ ). Desta forma, essa relação pode ser representada pela Equação 4:

$$(4) \text{ Satisfação com o trabalho} = 0,77 + 0,42 \cdot \text{vigor} + 0,22 \cdot \text{dedicação} + 0,15 \cdot \text{absorção} + e$$

A satisfação no trabalho é um sentimento geral (SHUCK; KIM; CHAI, 2021) que revela uma relação afetivo-cognitiva (MATTOS *et al.*, 2017) e exprime como o trabalhador se sente perante seu trabalho (OGBUANYA; CHUKWUEDO, 2017). Fortemente relacionada com aspectos valorizados no ambiente organizacional (MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014), a satisfação permanece como um campo de pesquisa promissor, sobretudo pela tentativa de compreender seus antecedentes e como as organizações podem atuar para alcançá-la (SHUCK; KIM; CHAI, 2021).

Por outro lado, Mattos *et al.* (2017) acrescentam que as mudanças enfrentadas pelas organizações públicas no final do século passado, principalmente as decorrentes da Nova Administração Pública, o crescente interesse pela carreira de servidor público e a necessidade de promover serviços públicos de qualidade são alguns dos aspectos que despertam o interesse acadêmico pela satisfação no trabalho na administração pública. Desse modo, como reforçam Shuck, Kim e Chai (2021), a presença de satisfação no trabalho promove atitudes positivas no trabalhador perante as tarefas e a organização (MATTOS *et al.*, 2017; OGBUANYA; CHUKWUEDO, 2017), resultando em maior desempenho no trabalho e no comprometimento organizacional (OGBUANYA; CHUKWUEDO, 2017).

#### 4.4 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO ENGAJAMENTO E À SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os respondentes foram classificados quanto ao engajamento e à satisfação no trabalho, tendo sido possível, com isso, criar uma taxonomia para distingui-los. Para tal, foi utilizada a análise de agrupamentos na forma hierárquica aglomerativa. Os procedimentos foram baseados na distância euclidiana e no algoritmo de Ward, ambos aplicados com base nos escores da satisfação com o trabalho e nas dimensões do engajamento.

O número de grupos foi determinado pelas variações nas distâncias geométricas entre as observações, como recomendam Hair *et al.* (2009). Assim, durante o processo aglomerativo, quando ocorre aumento desproporcional na distância, deve ser selecionada a etapa imediatamente anterior para estabelecer o número de agrupamentos. Esse procedimento resultou em três grupos Tabela 3: 89 (38,53%) integrantes no Grupo 1, 86 (37,23%) no Grupo 2 e 56 (24,24%) no Grupo 3.

Tabela 3 – Formação dos grupos

Número de grupos	Distância	Variação	Variação (%)
6	153,836		
5	162,207	8,371	5,44%
4	173,293	11,087	6,83%
3	187,027	13,733	7,92%
2	210,006	22,979	12,29%
1	291,780	81,774	38,94%

Fonte: Pesquisa de campo.

Após formados, os grupos foram verificados com o teste One Way Anova, combinado com o post-hoc de Scheffe. Esse procedimento (Tabela 4) se justifica (1) pela necessidade de verificar se os grupos estão corretamente classificados, uma vez que a análise de agrupamentos é um procedimento matemático (FAVERO; BELFIORE, 2017), e pela necessidade de (2) identificar a dimensão que mais influenciou na formação dos grupos. Os resultados permitiram verificar que os grupos eram diferentes entre si a 5% de significância estatística e que estavam, portanto, corretamente classificados, sendo a satisfação no trabalho o aspecto que mais diferenciou os grupos ( $F=225,27$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) seguida do vigor ( $F=217,37$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ).

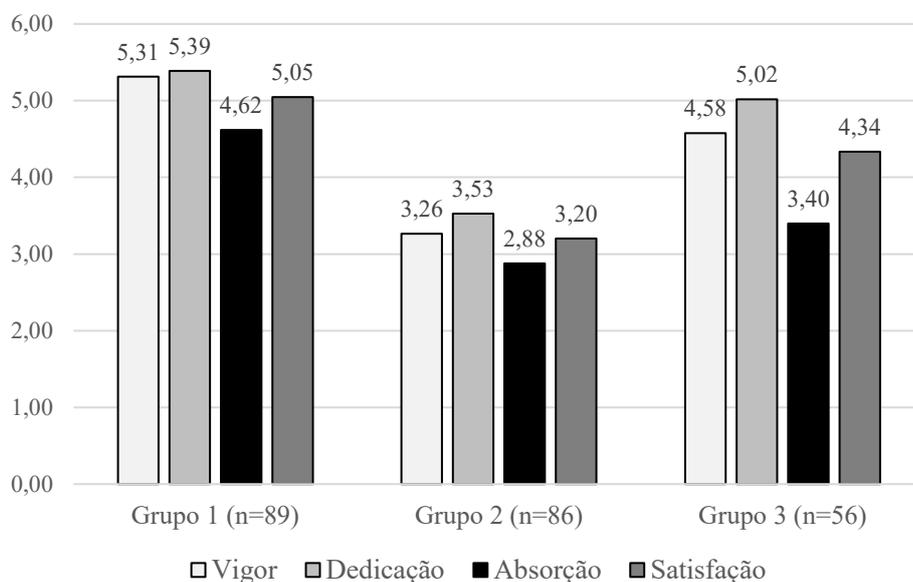
Tabela 4 – Teste One-Way Anova com post-hoc de Scheffe.

Teste		Vigor	Dedicação	Absorção	Satisfação
Teste F		217,37	131,92	152,06	225,27
P-valor		< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Grupo 1 vs. Grupo 2	p-valor	< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Grupo 1 vs. Grupo 3	p-valor	< 0,01	< 0,05	< 0,01	< 0,01
Grupo 2 vs. Grupo 3	p-valor	< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto às características dos grupos (Figura 1), identificadas pelos escores médios, a dedicação destacou-se como intensa entre os grupos com escores superiores ao centro da escala (3,00) nos três grupos, respectivamente, 5,39 ( $\pm 0,72$ ), 3,53 ( $\pm 0,97$ ) e 5,02 ( $\pm 0,54$ ) para os Grupos 1, 2 e 3. Por outro lado, a absorção foi a dimensão com menores escores, todos posicionados no intervalo de 2,88 ( $\pm 0,77$ ) e 4,62 ( $\pm 0,63$ ), portanto, com intensidade intermediária ( $3,40 \pm 0,58$ ) e baixa ( $2,88 \pm 0,77$ ) para 64,47% (142) dos respondentes reunidos nos Grupos 2 e 3.

Figura 1 – Intensidade do engajamento e satisfação no trabalho nos agrupamentos



Fonte: Pesquisa de campo.

Nesse sentido, o Grupo 2 reuniu os respondentes com a menor intensidade de engajamento e satisfação no trabalho, uma vez que os escores foram de 3,26 ( $\pm 0,75$ ) para vigor, de 3,53 ( $\pm 0,97$ ) para dedicação, de 2,88 ( $\pm 0,77$ ) para absorção e de 3,20 ( $\pm 0,64$ ) para satisfação, portanto, esse grupo demanda atenção por parte da gestão de pessoas. Quanto aos demais agrupamentos, o Grupo 1 destacou-se pelo maior número de integrantes e pelos maiores escores da pesquisa, todos superiores a 4,62 ( $\pm 0,63$ ), sendo o grupo mais engajado e satisfeito com o trabalho ( $5,05 \pm 0,54$ ). O Grupo 3 se posicionou intermediariamente, com escores superiores a 4,34 ( $\pm 0,53$ ), porém sendo impactado negativamente pela absorção, que obteve escore médio de 3,40 ( $\pm 0,58$ ). Quanto às características socioeconômicas, não foram identificadas diferenças significativas entre os grupos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados fornecerem evidências de servidores moderadamente engajados e satisfeitos com o trabalho, caracterizados predominantemente pela presença de dedicação ao trabalho e com menor intensidade pelo vigor e absorção. Classificados, os respondentes formaram três grupos com diferentes intensidades de engajamento e satisfação no trabalho e, apesar de uma parcela expressiva muito engajada e satisfeita, a maioria posicionou-se de forma intermediária quanto a esses aspectos.

A pesquisa proporcionou contribuições teóricas e gerenciais. Na perspectiva teórica, os resultados convergiram com estudos internacionais e confirmaram relação positiva e significativa entre satisfação e engajamento no trabalho. Com isso, é possível afirmar que o engajamento no trabalho é capaz de explicar 63% da variância da satisfação com o trabalho. Os achados reforçam a compreensão da relação de dependência entre as dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção) e a satisfação no trabalho. Entre as dimensões do engajamento, a dimensão vigor destacou-se ao exercer maior influência na satisfação, seguida da dimensão dedicação e com menor intensidade da dimensão absorção. Esse aspecto é coerente com a teoria do engajamento ao considerar a absorção como resultado do vigor e da dedicação.

Na perspectiva aplicada, os resultados reforçam a compreensão de que deve haver um equilíbrio dinâmico e desafiador entre os recursos da organização e dos próprios trabalhadores

e as demandas do trabalho, que são especialmente altas ao considerar as características dos serviços públicos, principalmente pelo intenso contato com o público na educação e pela dificuldade de controlar os resultados do trabalho. Esses aspectos reforçam o interesse no aprimoramento dos processos gerenciais e na capacitação dos servidores para evitar que a falta de recursos prejudique o engajamento no trabalho.

Quanto às limitações do estudo, estão a impossibilidade de esclarecer os entrevistados pelo fato de os questionários serem autopreenchidos e a técnica de amostragem impossibilitar o controle do erro amostral. Quanto à sugestão de estudos futuros, destacam-se a aplicação da pesquisa em outras organizações públicas e privadas e o desenvolvimento de estudos em profundidade para identificar peculiaridades específicas da Secretaria de Educação do Estado do Pará, que podem impactar no engajamento e na satisfação com o trabalho.

## REFERÊNCIAS

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

ALVES, I.M.P.; MATTOS, C.A.C.; SANTIAGO, A.; MANCEBO, C.H.A. Engajamento no trabalho na administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. **RACEF**, v. 11, n. 1, p. 95-112, jan. / abr. 2020.

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

AMPOFO, E.T. Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organizational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 44, p. 253-262, set. 2020.

ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T.; PORTO-MARTINS, P.C. **UWES Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht**. Curitiba: GEPEB, 2009.

BEDOYA, L.M.G.; POVEDA, L.F.F. Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? **Rev. Interam. Psicol. Ocup.**, v. 34, n. 2, 108-119, jul / dic. 2015.

BOYD, N. M.; NOWELL, B. Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. **Public Management Review**, v. 22, n. 7, p. 1024-1050, mar. 2020.

CHINWUBA, U.C. Work and family conflict, role conflict and work engagement among nurses: moderating role of resilience. **IJMSSPCS**, v. 1, n.1, p. 229-243, mar. 2022.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: AMGH, 2016.

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

CUN, X. Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: an empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sector. **Chinese Management Studies**, v. 6, n. 2, p. 330-340, jun. 2012.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.

DIANA; ELIYANA. PRADANA, I. I. The effect of work-family conflict on job satisfaction with organizational commitment as the moderator variable. **Sys Rev Pharm**, v, 11, n. 10, p. 429-437, oct. /nov. 2020.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excell, SPSS e Stata**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

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

GUCHAIT, P.; ZHAO, X.; MADERA, J.; HUA, N.; OKUMUS, F. Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. **Service Business**, v. 12, n. 4, p. 757-778, dez. 2018.

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

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, agu. 2012.

ISMAEL, F.; YESILTAS, 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.

JIMÉNEZ, C. F.; ARATA, M.F.; GARCIA, A.J.; SOTO, C.M.; CASTRO, M.G. Entusiasmo por el trabajo (*engagement*): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. **Liberabit**, v. 21, n. 2, p. 195-206, nov. 2015

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAISER, L.C. **Job Satisfaction and Public Service Motivation**. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, Discussion Paper No. 7935, jan. 2014. Disponível em: <<https://docs.iza.org/dp7935.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2022.

KJELDSSEN, A.M.; 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, fev. 2018.

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.

LI, M.; WANG, Z. Emotional labour strategies as mediators of the relationship between public service motivation and job satisfaction in Chinese teachers. **International Journal of Psychology**, v. 51, n. 3, p. 177-184, jun. 2016.

LIRA, M.; SILVA, V. P. G. Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 4, p. 171-195, set./dez. 2015.

MAC DONALD, S.; MAC INTRYE, P. The generic job satisfaction scale: scale development and its correlates. **Employee Assistance Quarterly**, v. 13, n. 2, p. 1-16, 1997.

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

MATTOS, C. A. C.; ANDRADE, L. T. L. Engajamento no trabalho: uma aplicação da análise de agrupamento entre trabalhadores de um banco privado. **Revista FSA**, v. 16, n. 1, p. 54-74, jan./fev. 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. **Revista Cereus**, v. 9, n. 1, p. 57-75, jan./abr. 2017.

MOREIRA, M. L. R.; MATTOS, C. A. C.; MANCEBO, C. H. A.; CORRÊA, A. C. Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. **Navus**, v.11, p. 01-15, jan. / dez. 2021.

MOURA, D.; ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A. GONÇALVES, G. Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: results from Portugal. **Europe's Journal of Psychology**, v. 10, n. 2, p. 291–300, may 2014.

NORONHA, S. F.; AQUINAS, P. G.; MANEZES, A. D. Is job performance better attributable to performance management system through work engagement? **Indian Journal of Commerce & Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 1-6, jan. 2018.

NURUNG, J. RAKHMAT; ASANG, S.; HAMSINAH. Public service motivation and job satisfaction as driving the quality of public services in disaster emergency. **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, v. 235, n.1, p.1-7, fev. 2019.

OGBUANYA; T. C.; CHUKWUEDO, S. O. Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: do work engagement and commitment matter? **Journal of Work and Organizational Psychology**, n. 33, n. 3, p. 165-173, dec. 2017.

ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; BORREGO-ALÉS, Y.; MENDOZA-SIERRA, I. Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spain workers. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v, 7, n.1, p. 330-372, jan. 2014.

PERRY, J. L.; WISE, L. The Motivation Bases of Public Service. **Public Administration Review**, v. 50, n.3, p. 367-373, may. /jun. 1990.

PIRES, I. M. **Satisfação e *mindfulness* no local de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações) – Instituto Politécnico de Bragança. Porto, p. 66, 2020.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. *Engagement no trabalho: uma discussão teórica. Fractal*, v. 25, n. 3, p. 629-644, dez. 2013.

RAINEI, H. G.; STEINBAUER, P. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 9, n. 1, p. 1–32, jan. 1999.

RIBA, C.; BALLART, X. La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, v. 154, p. 65-82, abr./jun. 2016.

SARTONO, H.; ARDHANI, M. Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a Coal Mining Company in South Borneo. **International Business Studies**, v. 8, n. 2, p. 107-122, aug. 2015.

SCHAUFELI, W.B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n.1 p.71-92, mar. 2002.

SHUCK, B.; KIM, W.; CHAI, D. The Chicken and Egg Conundrum: Job Satisfaction or Employee Engagement and Implications for Human Resources. **New Horizons in Adult Education and Human Resource Development**, v. 33, n. 1, p. 4-24, dez. 2021.

SILVA, E.F.; VIEIRA, A. M. D. P. Adoecimento docente nas escolas do estado do Paraná. **Revista Humanidades e Inovações**, v. 8, n. 59, p. 181-192, fev. 2022.

SIMPSON, M. R. Engagement at work: a review of literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, n. 7, p. 1012-1024, jul. 2009.

SONNENTAG, S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work, **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 3, p. 518-28, jun. 2003.

SULISTYO, A. R.; SUHARTINI, S. The role of work engagement in moderating the impact of job characteristics, perceived organizational support, and self-efficacy on job satisfaction. **Integrated Journal of business and Economics**, v. 3, n. 1, p. 15-31, jan. 2019.

TEPAYAKUL, R.; RINTHAISONG, I. Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai Private Higher Education Institutions. **The Journal of Behavioral Sciences**, v. 13, n. 2, p. 68-81, jul. 2018.

VORINA. A.; SIMONIC, M.; VLASOVA, M. An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. **Economic Themes**, v. 55, n. 2, p. 243-262, jul. 2017.

YLABIK, Z. Y.; RAYTON, B. RAPT, A. Facets of job satisfaction and work engagement. **Evidence-based HRM**, v. 5, n.3, p. 248-265, dec. 2017.

YONGXING, G.; HONGFEI, D. BAOGUO, X.; LEI, M. Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. **Anales de psicología**, v. 33, n 3, p. 708-713, out. 2017.