

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DA
SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA TRANSMISSÃO DO
CONHECIMENTO: Estudo no Setor Público

MICHELLE DE REZENDE BICALHO

Belo Horizonte – MG

2021

MICHELLE DE REZENDE BICALHO

A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DA
SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA TRANSMISSÃO DO
CONHECIMENTO: Estudo no Setor Público

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Professor Orientador: Dr. Jefferson Lopes La Falce

Belo Horizonte – MG

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B583i Bicalho, Michelle de Rezende, 1984-
A influência do comprometimento organizacional e da satisfação
no trabalho na transmissão do conhecimento: estudo no setor público /
Michelle de Rezende Bicalho. - Belo Horizonte, 2021.
153 f. : il.

Orientador: Jefferson Lopes La Falce
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2021.

1. Comprometimento organizacional. 2. Satisfação no trabalho.
3. Cultura organizacional. 4. Gestão do conhecimento. I. Título. II. La
Falce, Jefferson Lopes. III. Universidade FUMEC, Faculdade de
Ciências Empresariais.

CDU: 65.01:001

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária-FUMEC

Dissertação intitulada “**A influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na transmissão do conhecimento: estudo no Setor Público**” de autoria de Michelle de Rezende Bicalho, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC
(Orientador)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muijder – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Lilian Bambirra de Assis – CEFET/MG
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muijder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 02 de março de 2021.

Lilian Bambirra de Assis

Jefferson Lopes La Falce

Cristiana F. De Muijder



 REQUESTED	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	6fef8a7a-c65a-4b6d-8a89-04dbb2419be8.pdf
	REQUEST ID	signature_request_4deb773c-fc36-4823-9652-a6229
	REQUESTED BY	Karem Estefani Oliveira De Paula
	STATUS	● Completed

Professor (lilianbassis@hotmail.com)

 SENDED	01/11/2021 17:53:37UTC±0	 SIGNED	01/11/2021 17:53:53UTC±0 187.58.7.83
---	-----------------------------	---	--

Professor (jefferson.falce@fumec.br)

 SENDED	01/11/2021 18:21:09UTC±0	 SIGNED	01/11/2021 18:21:40UTC±0 191.185.209.223
---	-----------------------------	---	--

Professor (cristiana.muylder@fumec.br)

 SENDED	03/11/2021 10:31:15UTC±0	 SIGNED	03/11/2021 10:31:35UTC±0 200.97.244.89
---	-----------------------------	---	--

 COMPLETED	03/11/2021 10:31:35 UTC±0	The document has been completed.
--	------------------------------	----------------------------------

Assinado Por:
CRISTIANA FERNANDES DE
MUYLDER:71206671653
Validade: 03/02/2024
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5
Data: 03/11/2021 12:17

Assinado Por:
CRISTIANA FERNANDES DE
MUYLDER:71206671653
Validade: 03/02/2024
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5
Data: 04/11/2021 15:08

Aos meus pequenos, Bianca e Leonardo, dedico este trabalho.

*Para que sigam acreditando que o conhecimento
constrói pequenas pontes que nos levam até onde
sonhamos e desejamos chegar. E para que não se
esqueçam de que nós precisamos sempre caminhar.*

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela oportunidade do estudo, acredito mesmo que o conhecimento seja um privilégio;

Ao Instituto Federal de Minas Gerais _ Campus Ouro Preto, especialmente aos Diretores Maria da Glória Santos Laia e Reginato Fernandes dos Santos que possibilitaram e concretizaram o curso de Mestrado, através da parceria com a FUMEC, para seus servidores;

Aos colegas de trabalho e de turma, que caminharam juntos nesta jornada cheia de desafios e aprendizados e também aos outros colegas que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responder aos questionários desta pesquisa;

À minha família, que me apoiou e esteve comigo em todos os momentos, doando tempo e paciência, cuidando da minha pequena enquanto eu estudava;

Ao Rodrigo, meu marido e grande incentivador, que compreendeu os momentos de ausência e torce pelas minhas conquistas;

Ao meu orientador, que dividiu toda sua experiência e competência, me conduzindo à finalização de um trabalho, que me questionei se seria capaz.

“Não deseje que as coisas sejam mais fáceis, deseje que você seja melhor.”

Jim Rohn

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação existente entre a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na transferência do conhecimento do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Preto. Para tal, procurou-se analisar o nível de comprometimento afetivo, normativo e calculativo dos servidores da organização; verificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores da organização e compreender a percepção da transferência do conhecimento na organização. A pesquisa foi do tipo descritiva e qualitativa e os modelos utilizados para a mensuração dos construtos foram: o questionário proposto por Allen e Meyer para aferir as dimensões do comprometimento, a Escala de Satisfação no Trabalho - EST proposta por Siqueira (2008) e as questões propostas por Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) para avaliar o nível de envolvimento do servidor em transferir seu conhecimento. A metodologia empregada foi estatística univariada, bivariada e multivariada para análise dos dados, obtidos por questionário *online*. A amostra foi composta por servidores ativos do IFMG-OP, correspondendo a 266 servidores. Os resultados encontrados mostraram que servidores que apresentam comprometimentos organizacionais afetivos e normativos são mais satisfeitos no trabalho, a dimensão afetiva do comprometimento também influencia positivamente na transferência do conhecimento. O comprometimento normativo não apresentou uma relação significativa com a transferência do conhecimento, sugerindo que o senso de cumprimento do dever não é capaz de despertar a vontade de se compartilhar conhecimentos. Já o comprometimento organizacional calculativo não foi capaz de mostrar um resultado significativo com os demais construtos, demonstrando que esta não é uma dimensão interessante para esta Instituição, visto que ela pode refletir insatisfação e indisposição do servidor em transferir conhecimentos. Além disso verificou-se, também, que indivíduos mais satisfeitos são mais propensos em transmitir conhecimentos. As relações evidenciadas nesta pesquisa apontam que para promover a transferência do conhecimento as organizações podem utilizar como estratégia o investimento na satisfação do trabalho e no comprometimento organizacional afetivo. Além disso, para alcançar melhoria na satisfação do trabalho as organizações deveriam se dedicar no desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo e normativo. Desta forma, as organizações devem estar atentas pois a satisfação no trabalho não sofreu influência quando houve comprometimento organizacional do tipo calculativo e a transferência do conhecimento também não foi influenciada pelos comprometimentos organizacionais normativo e calculativo. Este estudo trouxe contribuições acadêmicas ao relacionar conjuntamente três variáveis do comportamento humano, o comprometimento organizacional em suas três dimensões, a satisfação no trabalho e a transferência do conhecimento, identificando, quando presentes, suas influências no Setor Público. Dadas as particularidades do setor público, os resultados encontrados neste estudo podem diferir no setor privado, sendo esta uma limitação deste trabalho. Sugere-se que outros estudos possam pesquisar a relação destes mesmos construtos tanto no setor público quanto no privado, e em outro momento, distante do período da pandemia pelo COVID-19, de forma a comparar os resultados com o desta pesquisa.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Satisfação no trabalho. Transferência do conhecimento.

Abstract

This paper aims to analyze the relationship between the influence of organizational commitment and job satisfaction in the transfer of knowledge from the Federal Institute of Minas Gerais – Campus Ouro Preto. Therefore, we sought to analyze the level of affective, normative and calculative commitment of the organization's employees; verify the level of job satisfaction of the organization's employees and understand the perception of knowledge transfer in the organization. The research was descriptive and qualitative and the models used to measure the constructs were: the questionnaire proposed by Allen and Meyer to assess the dimensions of commitment, the Work Satisfaction Scale – EST proposed by Siqueira (2008) and the questions proposed by Martin-Perez and Martin-Cruz (2015) to assess the level of involvement of the server in transferring his knowledge. The methodology used was univariate, bivariate and multivariate statistics for data analysis, obtained through an online questionnaire. The sample consisted of active IFMG-OP servers, corresponding to 266 servers. The results found showed that employees with affective and normative organizational commitments are more satisfied at work, the affective dimension of the commitment also positively influences the transfer of knowledge. The normative commitment did not have a significant relationship with the transfer of knowledge, suggesting that the sense of fulfillment of duty is not capable of arousing the desire to share knowledge. The calculative organizational commitment, on the other hand, was not able to show a significant result with the other constructs, demonstrating that this is not an interesting dimension for this Institution, since it may reflect the dissatisfaction and unwillingness of the server to transfer knowledge. In addition, it was also found that more satisfied individuals are more leaning to transmit knowledge. The relationships evidenced in this research point out that to promote knowledge transfer, organizations can use investment in job satisfaction and affective organizational commitment as a strategy. In addition, to achieve improvement in job satisfaction, organizations should dedicate themselves to developing affective and normative organizational commitment. Thus, organizations should be aware that job satisfaction was not influenced when there was organizational commitment of the calculative type and the transfer of knowledge was also not influenced by the normative and calculative organizational commitments. This study brought academic contributions by relating together three variables of human behavior, organizational commitment in its three dimensions, job satisfaction and knowledge transfer, identifying, when present, their influences in the Public Sector. Given the particularities of the public sector, the results found in this study may differ in the private sector, which is a limitation of this work. It is suggested that other studies can investigate the relationship of these same constructs both in the public and private sectors, and at another time, far from the period of the COVID-19 pandemic, in order to compare the results with this research.

Keywords: Organizational commitment. Job satisfaction. Knowledge transfer.

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo para verificação da relação entre os construtos	54
Figura 2 – Modelo Principal Resumido: pesos padronizados e R2 no AMOS	98

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Algumas definições que contribuem para o entendimento do conceito de Comprometimento organizacional	27
Tabela 2 – Estudos no Setor Público sobre Comprometimento – SPELL.....	32
Tabela 3 - Algumas definições que contribuem para o entendimento do conceito de Satisfação no Trabalho	35
Tabela 4 - Estudos sobre satisfação no Serviço Público	40
Tabela 5 - Algumas definições que contribuem para o entendimento do conceito de Transferência do Conhecimento	43
Tabela 6 - Transferência do conhecimento no Setor Público	46
Tabela 7 - Relação das hipóteses e autores	52
Tabela 8 – Gênero	59
Tabela 9 – Faixa Etária	60
Tabela 10 – Escolaridade	60
Tabela 11 – Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição?	61
Tabela 12 – Cargo/Função atual	61
Tabela 13 – Há quanto tempo você atua neste cargo/função?	62
Tabela 14 – Nos últimos 6 (seis) meses, houve algum afastamento por motivo de saúde?	62

Tabela 15 – Ocupa algum cargo de chefia/coordenação?	62
Tabela 16 – Média por dimensão	63
Tabela 17 – Médias dos construtos por gênero	64
Tabela 18 - Médias dos construtos por faixa etária	65
Tabela 19 - Médias dos construtos por escolaridade	66
Tabela 20 - Médias dos construtos por tempo que a pessoa trabalha na Instituição.....	67
Tabela 21 - Médias dos construtos por tempo que atua neste cargo/função	68
Tabela 22 - Médias dos construtos por cargo/função atual	70
Tabela 23 - Médias dos construtos por nos últimos 6 (seis) meses teve algum afastamento por motivo de saúde?	70
Tabela 24 - Médias dos construtos por ocupação de algum cargo de chefia/coordenação	71
Tabela 25 – Construtos e Legendas	73
Tabela 26 – Tamanho da amostra, margem de erro e intervalo de confiança	77
Tabela 27 – Quantidade de outliers univariado	78
Tabela 28 – Quantidade de outliers multivariados	78
Tabela 29 – Análise descritiva dos dados	79
Tabela 30 – Análise da assimetria e curtose das variáveis	81

Tabela 31 – Cálculos sobre a linearidade	83
Tabela 32 – Quantidade de correlações	84
Tabela 33 – Análise de Multicolinearidade	84
Tabela 34 – Valores mínimos aceitos para atestar a qualidade da mensuração	87
Tabela 35 – Resumos das análises fatoriais das escalas	88
Tabela 36 – Parcels de Comprometimento Normativo	92
Tabela 37 - Parcels de Comprometimento Afetivo	92
Tabela 38 - Parcels de Transferência do Conhecimento	92
Tabela 39 – Validade convergente dos indicadores	93
Tabela 40 – Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração (somente fatores principais)	96
Tabela 41 – Teste qui-quadrado entre o modelo 01 restrito e irrestrito	96
Tabela 42 – Resultados das relações dos modelos completo (somente primeira ordem)	99
Tabela 43 – Hipóteses testadas	99
Tabela 44 – Indicadores de ajuste do modelo principal	103
Tabela 45 – Resultados das relações do modelo completo (segunda ordem)	103
Tabela 46- Reliability, convergent validity and dimensionality	105

Tabela 47 - Effects, significance and R ²	105
--	-----

Sumário

1	INTRODUÇÃO	16
2	OBJETIVOS	19
2.1	Objetivo Geral	19
2.2	Objetivos Específicos	19
3	JUSTIFICATIVA	20
4	REFERENCIAL TEÓRICO	24
4.1	Comprometimento Organizacional	24
4.2	Satisfação no Trabalho	34
4.3	Transferência do Conhecimento	41
4.4	Relação entre os construtos	48
4.4.1	Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional	48
4.4.2	Comprometimento Organizacional e a Transferência do Conhecimento	49
4.4.3	Satisfação no Trabalho e Transferência do Conhecimento	51
4.5	Modelo para a verificação da relação entre os Comprometimentos Afetivo, Calculativo e Normativo, Satisfação no Trabalho e Transferência do Conhecimento.....	53
5	METODOLOGIA	55
5.1	Tipo de Pesquisa	55
5.1.1	Quanto aos fins	55
5.1.2	Quanto aos meios	56
5.2	População e Amostra	56
5.3	Técnica de coleta de dados	56
5.4	Questionários Referência	57
5.5	Técnica de Análise de dados	58
6	Resultados e Análises	59
6.1	Análise de dados	59
6.1.1	Variáveis descritivas	59
6.1.2	Classificação das médias por dimensão	60
6.2	Análise bivariada	64
6.3	Análise exploratória	72
6.4	Descrição da amostra	72
6.5	Tamanho da amostra a partir da margem de erro	76

6.5.1	Análise descritiva	77
6.6	Qualidade da mensuração	86
6.6.1	Análise fatorial exploratória	87
6.6.1.1	Análise da dimensionalidade	91
6.6.1.2	Qualidade da mensuração dos fatores	91
6.6.2	Parcelling no AMOS	91
6.6.3	Validade convergente	93
6.6.4	Validade discriminante.....	94
6.6.5	Análise da confiabilidade e indicadores da qualidade de mensuração	95
6.7	Teste do Modelo Principal	97
6.7.1	Índices do ajuste do modelo principal	101
6.7.2	Poder do teste (modelo principal)	104
6.7.3	Resumo dos principais construtos	105
7	Considerações finais: Implicações, Limitações e Sugestões de Estudos Futuros	107
8	Referências	109
9	Apêndice	130

1. Introdução

O trabalho humano conserva um lugar importante na sociedade (Morin, 2001) e pode ser descrito como uma atividade complexa, multifacetada e polissêmica que requer múltiplos olhares para o seu entendimento (Neves, Nascimento, Felix Jr, Silva & Andrade, 2018).

No cenário atual das organizações, para que elas consigam se manter estáveis e com uma boa imagem no mercado, não é suficiente que a instituição assevere a qualidade dos aspectos técnicos do processo produtivo, é preciso investir nas pessoas envolvidas (Klein, Lemos, Pereira, & Beltrame, 2017). Assim, as políticas de recursos humanos das organizações buscam a formação de um vínculo com seus colaboradores, e, de certa forma, tem como finalidade influenciar o comportamento e o envolvimento dos trabalhadores no ambiente laboral (Rocha & Ceretta, 2013).

Especificamente em relação às organizações públicas, mudanças no contexto do trabalho como a crescente preocupação na busca da excelência e qualidade da prestação de seus serviços; demanda social por transparência, atendimento mais satisfatório ao cidadão e melhor aplicação dos recursos, geram impactos e apresentam novos desafios relacionados ao papel e finalidade desses órgãos (Klein et al., 2017; La Falce, De Muylder, Pressot & Toivanen 2014). Além disso, o aumento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil tem levado a uma maior competitividade no campo da educação superior (Assunção et al., 2014). Muito embora na esfera pública o enfoque não seja a competitividade, fator propulsor do crescimento da eficiência operacional (Vieira et al., 2011), verifica-se que os governos têm se esforçado em oferecer mais e melhores resultados para a sociedade e, por isso, buscam reestruturar suas políticas públicas de forma a torná-las mais eficazes, eficientes e efetivas (Barbosa, Bizzaria, Rabêlo Neto & Moreira, 2016). Desta forma, a inserção destas IES num ambiente competitivo as tem forçado à implementação de padrões de desempenho, monitoramento, flexibilidade, ênfase nos resultados, foco no cliente e controle da sociedade (Marques, La Falce, Marques, De Muylder & Silva, 2019).

Este contexto de mudanças pode apresentar diversas consequências para os servidores, que passaram a ser mais exigidos quanto ao alcance de resultados, aumento da produtividade, qualidade do serviço prestado, comprometimento

organizacional, e, também o cumprimento de prazos. Tudo isto requer um novo perfil do servidor público (Barbosa et al., 2016). Mudar pessoas no ambiente de trabalho significa modificar a forma como elas trabalham e se relacionam, instituindo novas formas de comportamentos em pessoas e equipes de trabalho (Hersey & Blanchard, 1986; Silva & Vergara, 2000). Verifica-se que quando a organização consegue definir seus objetivos e os objetivos de seus trabalhadores, ocorre uma soma de forças e o aumento das chances de realização (Bergamini, 2010).

Neste intuito, é importante que as organizações contemporâneas analisem a qualidade da colaboração dentro e entre suas equipes. Tal medida pode contribuir na identificação de ações que visem o crescimento da qualidade da colaboração das equipes, conseqüentemente melhorando o desempenho organizacional (Marques, 2016).

Mariano e Moscon (2018) consideram que a melhoria do desempenho dos funcionários promove bons resultados no desempenho organizacional e recomendam que as organizações se esforcem para reconhecer que fatores estariam relacionados a esta questão e como melhorá-la.

A temática do comprometimento organizacional vem sendo vista na literatura como um elemento importante no processo de constante renovação e busca por melhoria de qualidade, desempenho e competitividade e sustentação das organizações (Rocha & Ceretta, 2013). O comprometimento organizacional pode ser entendido como uma atitude que reflete a lealdade dos funcionários junto à organização, sendo, também, um processo contínuo em que os trabalhadores expressam sua preocupação com a empresa e com a conquista dos objetivos organizacionais (Hendri, 2019).

Para obter vantagens competitivas e alcançar suas metas, as organizações precisam de pessoas comprometidas, que se identifiquem com a organização (Rocha & Ceretta, 2013). Nesse sentido, diversos pesquisadores têm analisado e se perguntado sobre o que deve ser feito para motivar e tornar as pessoas comprometidas com seu trabalho (Klein et al., 2017).

Na realidade das organizações brasileiras não se pode desconsiderar a importância da satisfação no trabalho (Carvalho, 2018). A satisfação dos trabalhadores das organizações atuais é vista como um fator de competitividade, admitida como diferencial estratégico. Ela pode ser entendida como a percepção

que o indivíduo tem de como o seu trabalho compartilha determinados valores individuais, sendo um sentimento positivo de bem-estar (Locke, 1969).

Diversos autores consideram a satisfação no trabalho como um fator essencial para os trabalhadores, e que influencia diretamente o desempenho na organização, tendo como premissa a ideia de que trabalhadores satisfeitos exercem suas tarefas de forma mais adequada (Junior, 2001; Marqueze & Moreno, 2005; Oliveira, Carvalho & Rosa, 2012).

Martínez, Paraguay e Latorre (2004) acreditam que o ser humano reage de forma ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, estabelecendo atitudes de mudança. Desta forma, as consequências da satisfação no trabalho, têm sido consideradas importantíssimas para as organizações. Particularmente, sobre suas potenciais implicações na produtividade, eficiência, qualidade das relações de trabalho e níveis de absenteísmo (Siqueira, 2008).

Em consonância com esta ideia, de otimização do desempenho organizacional e promoção de vantagem competitiva, outra competência capaz de exercer tal influência é a transferência do conhecimento (Lin & Hwang, 2014).

A transferência do conhecimento é um processo que ocorre continuamente nas organizações e relaciona-se ao emprego de conhecimentos ou habilidades para a resolução de problemas, aperfeiçoamento das práticas de gestão, aumento da produtividade, capacitação de pessoas e melhora do desempenho (Alavi & Leidner, 2001). A transferência do conhecimento pode se dar de maneira formal ou informal, sendo fortemente influenciada pela tecnologia (Campos et al., 2018). Entretanto, a maior dificuldade à gestão do conhecimento reside nos processos que dependem das pessoas e não em sistemas e tecnologias (Cabrera, Collins & Salgado, 2006; Earl, 2001).

O compartilhamento de conhecimento compreende o conhecimento profissional individual, habilidades únicas e experiências (Lee, Kim & Yun, 2018), sendo que os indivíduos podem decidir ou não compartilhar conhecimentos valiosos com outros, para manterem sua vantagem competitiva (Cabrera & Cabrera; 2005). Pode, pois, ser desafiador promover o compartilhamento de conhecimento dentro da organização, a menos que os trabalhadores acreditem que o compartilhamento de conhecimento trará maiores vantagens (Kim, Lee, Park & Yun, 2015).

A organização objeto dessa pesquisa é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) Campus Ouro Preto, sendo uma

Instituição Pública de Ensino, que oferta, principalmente, cursos técnicos e superiores. O IFMG Campus Ouro Preto tem 75 anos, e é a única escola técnica de ensino público na região dos Inconfidentes, sendo referência na formação de cerca de 2.450 alunos/ano. O Campus Ouro Preto, possui atualmente 322 servidores ativos, sendo 162 docentes e 174 técnicos administrativos.

Para Vandenabeele e Skelcher (2015), os servidores públicos são um importante indicador para se detectar a qualidade, eficácia e a capacidade de resposta dos serviços públicos para os cidadãos, principalmente em épocas nas quais os recursos públicos são escassos. Desta forma, compreender os níveis de comprometimento organizacional e de satisfação no trabalho bem como a relação destes fatores com a transferência do conhecimento, em uma instituição de ensino pública, pode contribuir para a Academia em si, mas também auxilia o diagnóstico organizacional, evidenciando a importância da melhoria de políticas de recursos humanos na administração pública, para impulsionar o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho como forma de alcançar a transferência do conhecimento. Após o exposto, apresenta-se a questão norteadora deste trabalho que pode ser sintetizada como: Qual a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho, na transferência do conhecimento no Setor Público?

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação existente entre a influência do comprometimento e da satisfação no trabalho na transferência do conhecimento em uma organização pública de ensino técnico e superior de Minas Gerais.

2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos compreendem:

1. Analisar o nível de comprometimento afetivo, normativo e calculativo dos servidores da organização;
2. Verificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores da organização;

3. Compreender a percepção da transferência do conhecimento na organização;

3. Justificativa

Diante dos objetivos mencionados, este projeto de pesquisa apresenta justificativas de ordem acadêmica e gerencial.

Como justificativa acadêmica, após a realização de pesquisa bibliométrica nas bases de dados EMERALD e SCIELO na data de 26/06/2020, utilizando-se os termos comprometimento, satisfação e transferência do conhecimento e *commitment, satisfaction e knowledge transfer*, não se encontrou nenhum artigo que relacionasse os três construtos de forma conjunta. Percebe-se a existência de um *gap* na literatura atual, podendo, este trabalho, contribuir com a Academia ao fornecer um trabalho que busca compreender melhor a relação entre variáveis tão relevantes para o Campo da Administração.

A literatura apresenta uma série de sugestões de estudos futuros sobre os construtos tratados neste trabalho. Joung, Goh, Huffman, Yuan e Surles (2014) ressaltam que, embora as escalas de medição de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional estejam bem estabelecidas na literatura, ainda resta uma questão de saber se haverá dimensões mais críticas que influenciam esses dois construtos.

Kim, Park e Kang (2018) consideram que pesquisas futuras podem explorar fatores mais diversos que podem influenciar a intenção de transferência do conhecimento. Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) sugerem que estudos futuros devem considerar o modelo de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1997) para examinar a mediação deste na transferência do conhecimento. Propõe-se também que outros antecedentes da transferência do conhecimento possam ser investigados em outros estudos (Ren, Yan, Wang & He, 2019) como a relação de influência do bem-estar psicológico no trabalho com o compartilhamento de conhecimento deve merecer mais atenção em pesquisas futuras (Sang, Xia, Ni, Cui, Wang & Wang, 2019).

Muhumuza e Nangoli (2019) concordam que estudos abrangentes que agregam outros fatores de comprometimento devem ser incorporados.

Estudos nacionais também trazem sugestões que justificam, de forma acadêmica, a realização desta pesquisa. Roman, Stefano, Andrade e Zampier

(2012) analisaram o comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais, e sugerem o aprofundamento do tema comprometimento organizacional relacionando-o com outras variáveis acerca do comportamento organizacional. Paiva, La Falce e De Muylder (2013) sugerem outras pesquisas quantitativas sobre o comprometimento organizacional e outros construtos, ampliando e aprofundando o tema, especialmente no setor público. Ladeira, Soza e Berte (2011), apresentam um estudo de caso no RS sobre antecedentes da satisfação no setor público e sugerem investigações em outros estados e países, bem como a incorporação de outras variáveis. Já Marques, Borges e Reis (2016) em um estudo no setor público sobre do impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho, sugerem a realização de pesquisas que explorem outras variáveis que vão influenciar a satisfação no trabalho e o estudo de fatores que moderam a relação entre eles. Marques, La Falce, Marques, De Muylder e Silva (2019) apresentam um estudo sobre a relação entre comprometimento organizacional, transferência do conhecimento e maturidade da gestão do conhecimento em que sugerem que outros estudos podem abordar o comprometimento organizacional e a transferência do conhecimento com outros construtos tratados no comportamento organizacional. Verifica-se, pois, a importância de fazer novos estudos que sejam capazes de relacionar os construtos deste trabalho entre si e voltados ao Setor Público.

Como justificativa prática, considera-se fundamental compreender os motivos dos vínculos formados entre os trabalhadores e as organizações e quais as implicações surgem em decorrência desses vínculos (Rocha & Ceretta, 2013). O entendimento de fatores que interferem no clima organizacional contribui na compreensão de que maneira se processam as relações entre os indivíduos, que se refletem nos mais variados níveis de trabalho. Estudos neste sentido fornecem ferramentas de planejamento estratégico, propiciando investigações de como fatores internos e externos da organização interferem no estado de satisfação e comprometimento dos trabalhadores com a organização (Santos, Coda & Mazzali, 2010).

Neste sentido, torna-se relevante o estudo do comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e transmissão do conhecimento, uma vez que estes construtos impactam diretamente as organizações, por se relacionarem a diversas implicações nestas, tais como produtividade (Siqueira, 2008), eficiência

(Siqueira, 2008), desempenho (Medeiros, 2003; Lin & Hwang, 2014) rotatividade (Paiva, Lima, Oliveira e Pitombeira, 2017), absenteísmo (Paiva et al., 2017), inovação (Handoum, Jabbour & Othman, 2018; Wang, Li & You, 2020).

No contexto organizacional a importância em se compreender sobre o comprometimento reside no fato de ser possível, por meio dele, conhecer a relação de compromisso existente entre os trabalhadores e a organização (Wang, 2007). A organização, objeto de estudo desta pesquisa, é um Instituto Federal de Ciência e Tecnologia, IFMG – Campus Ouro Preto, que oferece 7 cursos de Ensino Técnico, 5 cursos de Ensino Superior, 3 cursos de Especialização, 7 cursos na modalidade de ensino a distância e 8 cursos de formação inicial e continuada (FIC). Atualmente, o IFMG-OP conta com 322 servidores, sendo 148 técnicos administrativos e 174 professores.

O comprometimento organizacional pode ser considerado como um fator estratégico e decisivo nas organizações (La Falce, Giacomini, Chaves & Muylder, 2019) uma vez que o nível e o tipo de compromisso apresentados pelo trabalhador em relação à organização podem estabelecer níveis de produtividade, motivação, desempenho e satisfação com a tarefa (Mcelroy, 2001; Meyer & Allen, 1997; Moqbel et al., 2013). Oshagbemi (2000) ressalta que as instituições de ensino superior, por sua natureza singular, devem ser detentoras de profissionais intelectuais especializados e qualificados, precisando mais do comprometimento e engajamento de sua equipe acadêmica do que outras organizações.

Conhecer o que traz satisfação ao servidor, no trabalho, é necessário para contribuir na definição de procedimentos a serem empregados que busquem aperfeiçoar o desempenho individual e organizacional (Almeida, Tomazzoni, Santos, Rodrigues & Oliveira Simonetto, 2017). Estudos mostram que o indivíduo satisfeito no trabalho tende a se comprometer mais com a organização, influenciando de forma positiva o desempenho do profissional (Assunção et al., 2014; Moqbel, 2013). Além disso, indivíduos satisfeitos no trabalho mantêm elevados os níveis de envolvimento com o trabalho que desenvolvem e são mais comprometidos com a organização em que trabalham. Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional são vínculos que tendem a possuir uma correlação positiva entre si em níveis consideráveis (Siqueira & Gomide Jr, 2004). Pessoas comprometidas e satisfeitas no trabalho são mais propensas a terem um maior envolvimento com a organização (Assunção et al., 2014; Caprioli & Araújo, 2016).

O conhecimento nas organizações pode ser considerado um de seus principais bens intangíveis e também um fator competitivo para a organização. De acordo com a forma como acontecem sua geração e seu compartilhamento ocorre a melhoria do capital intelectual (Campos et al., 2018). Ele vem sendo estudado em ambientes organizacionais que promovem inovação e agregação de valor através do desenvolvimento do patrimônio intelectual (Stefano et al., 2014). A transferência do conhecimento relaciona-se com a utilização de conhecimentos ou habilidades na solução de problemas, melhora das práticas de gestão, ampliação da produtividade, treinamento de pessoas e contribuição para a melhoria do desempenho da organização, sendo um processo que ocorre frequentemente nas organizações (Alavi & Leidner, 2001). Por oferecer oportunidades de cooperação interpessoal, a transferência do conhecimento tem se tornado cada vez mais importante nas organizações (Lin & Zhang, 2019). Instituições públicas podem se beneficiar da compreensão da transferência do conhecimento que contribui positivamente para a inovação (Handoum, Jabbour & Othman, 2018; Wang, Li & You, 2020)

A Universidade é consagrada por suas ações cooperativas com a sociedade, sendo considerada um indutor de conhecimentos e construtor de novas realidades sociais. Sua importância no cenário mundial ressalta quando se consideram o processo de inovação e mudanças constantes nas organizações e na sociedade. Inovação é produto do conhecimento e transforma-se no caminho pelo qual as ideias se convertem em valor agregado (Pereira, Melo, Dalmau & Hanger, 2009).

Analisar qual a influência das três dimensões do comprometimento e da satisfação na transferência do conhecimento contribuirá para a construção de um conhecimento mais aprofundado acerca da relação existente entre os construtos. Tal entendimento é capaz de proporcionar maior efetividade e qualidade dos serviços prestados à população, uma vez que o tipo de comprometimento e satisfação no trabalho pode ser a chave para que se processe a transferência de conhecimentos que passam, então, a se tornar da organização e não somente dos indivíduos que nela trabalham.

Para La Falce et al. (2019) o estímulo ao diagnóstico permanente sobre comprometimento, a troca e o exame das informações entre organizações constituem-se como contribuições práticas no campo da administração.

Considerando que as organizações públicas são fundamentalmente prestadoras de serviços, aprimorar a eficácia da gestão de pessoas é essencial para

ofertar serviços públicos de qualidade elevada e, conseqüentemente, atender de forma satisfatória ao cidadão (Marques et al., 2016). Neste sentido, esta pesquisa torna-se relevante pois pode-se oferecer uma contribuição para a área de gestão de pessoas construir estratégias e planos que busquem promover a melhoria da satisfação e do comprometimento no trabalho. Isto, por si só, já traz diversos benefícios tanto para servidores quanto para a Instituição, ao proporcionar aumento da motivação (Moqbel et al., 2013), melhoria da qualidade das relações de trabalho e redução dos níveis de absenteísmo (Siqueira, 2008), redução da rotatividade de funcionários (Yew, 2013), melhoria da qualidade dos serviços (Lampinen, Suutala & Konu, 2017), e redução dos estresse ocupacional (Brown & Huning, 2010). Se os resultados deste trabalho mostrarem uma associação positiva e significativa do nível de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional na transferência do conhecimento, a área da gestão de pessoas também poderá visar reter na instituição o arsenal de conhecimento de seus servidores, ao implementar ações que promovam a melhoria da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional.

4. Referencial teórico

Nesta seção serão trazidos os conceitos teóricos que fundamentaram esta pesquisa e, também, a relação entre esses conceitos.

4.1 Comprometimento organizacional

A busca por uma definição precisa sobre o comprometimento organizacional não é recente. Esse é um dos construtos mais pesquisados dentro do tema do comportamento organizacional, devido à centralidade que o seu entendimento representa na formação e funcionamento de unidades sociais, como equipes e organizações (Menezes, Aguiar & Bastos, 2016). A literatura mostra diversos autores esforçando-se nesta construção ao longo dos anos, entretanto o conceito de comprometimento organizacional ainda não é um consenso. Uma das primeiras teorias sobre o construto foi desenvolvida por Becker (1960), e deve ser entendida sob a ótica sociológica. Nela, o autor delimita três princípios centrais: a persistência do comportamento durante um determinado período; a recusa a novas

opções de trabalho; e o empenho em prol de uma meta, mesmo na existência de adversidade externa. Para o autor, uma pessoa se mantém ligada a uma organização devido aos custos e benefícios relacionados à sua saída, além da necessidade de adaptação individual a posições sociais.

Posteriormente, os estudos de Mowday, Steers e Porter (1979) sugeriram que o comprometimento organizacional deveria ser avaliado de acordo com dois aspectos: a identificação e a intenção de permanência, e para tal, os autores elaboraram o OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), uma escala de medida do comprometimento organizacional, amplamente utilizada na década de 1980. Estes autores apresentaram as primeiras evidências que indicavam que a permanência demonstrava elementos conceitualmente diferentes da ideia de comprometimento.

Além da relação com a permanência, o comprometimento organizacional vem sendo relacionado ao longo dos anos a distintos meios de influência social, com conceitos correspondentes (Menezes et al., 2016). Desta forma, Mowday, Porter e Steers (1982) apresentam uma definição sobre o construto caracterizando o comprometimento organizacional como “a força relativa da identificação de um indivíduo e envolvimento com uma organização particular” (p.226).

As pesquisas de Meyer e Allen, iniciadas em 1984, revista e ampliada em 1990 são um marco importante na discussão sobre a dimensionalidade do construto comprometimento organizacional (Menezes et al., 2016). Estes autores definem o comprometimento organizacional como o sentimento do empregado por sua organização e descrevem três dimensões do comprometimento, (1997) elaborando um modelo que identifica três tipos de comprometimento:

1. Comprometimento afetivo: refere-se ao sentimento de identidade e envolvimento com a organização e vínculo emocional com a mesma. Direciona a ações colaborativas com a organização;
2. Comprometimento calculativo: relativo aos altos custos decorrentes de deixar a organização. Contrapõe os benefícios de manter a colaboração com a organização e os custos associados à saída da mesma; surge daí o sentimento de necessidade de permanecer colaborando com a organização;
3. Comprometimento normativo: relacionado ao sentimento de obrigação para com a organização, levando à percepção de que se deve prosseguir sempre colaborando.

Em resumo, Meyer e Allen (1997) argumentam que os funcionários com alto comprometimento afetivo continuam porque querem, aqueles com alto compromisso normativo porque acham que deveriam, e aqueles com alto compromisso de continuidade porque precisam (Hartmann & Bambacas, 2000).

Meyer e Herscovitch (2001, p.301) trazem a compreensão do comprometimento como sendo “uma força que liga o indivíduo a um curso de ações relevantes para um ou mais objetivos”. Os empregados podem vivenciar essas forças de acordo com um modelo de três bases: afetiva, calculativa e normativa, que se referem, nesta ordem, aos vínculos emocionais, à sensação de custos perdidos em relação a um objetivo e aos deveres percebidos (Allen & Meyer; 1990). Desta maneira, escalas que se dispõem a medir o comprometimento organizacional devem abranger uma dessas dimensões em que o funcionário é comprometido.

Novos entendimentos continuam surgindo ao longo dos anos. Zaitouni, Sawalha e El Sharif (2011) contribuem com a visão de comprometimento organizacional como sendo a confiança dos funcionários em seus objetivos, esforçando-se para o alcance de metas determinadas, despertando o sentimento de pertencimento à organização. Imran e Ahmed (2012, p.81) compreendem o comprometimento organizacional como “a força de identificação do indivíduo e seu envolvimento com uma organização particular”. Já Suma e Lesha (2013) conceituam comprometimento organizacional como a ligação de um indivíduo à organização.

Pinho, Bastos e Rowe (2015) analisando as concepções gerenciais sobre comprometimento, verificaram, entre os gestores entrevistados, que, para eles, o significado de estar comprometido refere-se a questões positivas, indicando a ideia de envolvimento, motivação e engajamento. A visão de um indivíduo comprometido relaciona-se com alguém que se compraz em trabalhar na organização e acredita em seus valores e objetivos.

Nota-se que o conceito de comprometimento organizacional foi se modificando e, mesmo, se complementando com o passar do tempo. A tabela 1 apresenta um resumo de algumas destas definições.

Tabela 1 – Algumas definições que contribuem para o entendimento do conceito de Comprometimento organizacional

Autores	Conceitos de Comprometimento Organizacional
Becker (1960)	Entendimento sob a ótica sociológica. A permanência do

	indivíduo junto à organização deve-se aos custos e benefícios relacionados à sua saída, além da necessidade de adaptação individual a posições sociais.
Mowday, Steers e Porter (1979)	Primeiras evidências que indicavam a diferenciação conceitual de permanência da ideia de comprometimento
Mowday, Porter e Steers (1982)	É a força relativa da identificação de um indivíduo e envolvimento com uma organização particular.
Meyer e Allen (1990)	É o sentimento do trabalhador por sua organização, identificando-se três dimensões do comprometimento: comprometimento afetivo (identificação e envolvimento com a organização, havendo vínculo emocional com esta), comprometimento calculativo (relacionado ao altos custos decorrentes de deixar a organização, sentimento de necessidade de permanecer colaborando) e comprometimento normativo (sentimento de obrigação para com a organização, percepção de que deve-se prosseguir colaborando com a organização)
Meyer e Herscovitch (2001)	uma força que liga o indivíduo a um curso de ações relevantes para um ou mais objetivos
Zaitouni, Sawalha e El Sharif (2011)	É a confiança dos funcionários nos objetivos da organização, com esforço para o alcance de metas determinadas, despertando o sentimento de pertencimento à organização
Imran e Ahmed (2012)	É a força de identificação do indivíduo e seu envolvimento com uma organização
Suma e Lesha (2013)	É a ligação de um indivíduo à organização
Pinho, Bastos e Rowe (2015)	O significado de estar comprometido refere-se a questões positivas, indicando a ideia de envolvimento, motivação e engajamento. Um indivíduo comprometido é alguém que se compraz em trabalhar na organização e acredita em seus valores e objetivos.

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de haver vários modelos de estudos acerca do comprometimento organizacional, para o desenvolvimento desta pesquisa escolheu-se o modelo de três dimensões do comprometimento desenvolvido por Meyer e Allen (1997) por se tratar de um o modelo mais generalizado e que predomina nas pesquisas sobre comprometimento organizacional (Allen & Meyer, 2000; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Ribeiro, 2008). Tal modelo foi validado Brasil por Medeiros e

Enders (1997) e seguidamente por Bandeira, Marques e Veiga (2000), utilizando-se técnicas multivariadas.

A importância de se estudar o tema comprometimento organizacional é que este conceito associa-se a variáveis relevantes nas organizações, influenciando, inclusive na eficiência, eficácia, desempenho e produtividade dos funcionários e organizações (Medeiros, 2003; Soldi, 2006; Rowe, 2008; Moqbel et al., 2013; Lizote et al., 2017). Outros benefícios podem ser relacionados de acordo com o grau de comprometimento dos empregados como a redução da rotatividade de funcionários (Yew, 2013), melhoria da qualidade em serviços (Lampinen, Suutala & Konu, 2017), aumento da taxa de transferência e maturidade da gestão do conhecimento do conhecimento (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Marques, La Falce, Marques, De Muylder & Silva, 2019). Tais resultantes merecem atenção dos gestores a fim de que as organizações se esforcem para elevar os níveis de comprometimento e de prestação do serviço (La Falce et al., 2019).

Para Obeidat e Abdallah (2014) as organizações também devem se atentar no aumento do compromisso dos trabalhadores junto às organizações para se favorecerem do conhecimento que eles possuem. Deve ser um interesse das organizações a promoção de vínculos afetivos e normativos dos funcionários juntamente com a redução do vínculo instrumental ou calculativo, visto que indivíduos com vínculo instrumental buscam oferecer à organização somente o que são obrigados (Oliveira, Costa, Bouzada & Salles, 2018).

Algumas vantagens podem ser obtidas quando ocorre o comprometimento afetivo. Pessoas comprometidas afetivamente são mais propensas a terem um maior envolvimento com a organização e quando ocorre identificação dos objetivos pessoais do trabalhador com os da organização, favorece-se a criação de um vínculo emocional entre eles (Caprioli & Araújo, 2016). Profissionais mais comprometidos, com melhor qualificação e que trabalham há mais tempo na organização, podem desfrutar de maior confiança no ambiente de trabalho, conduzindo a um desempenho organizacional melhor (Genoíno & Siqueira, 2017).

Alguns estudos demonstraram que o comprometimento afetivo pode ser alcançado a partir de determinadas práticas instituídas nas organizações. Silva, Castro, Dos-Santos e Lima (2018) estudando a relação entre comunicação e comprometimento nas organizações concluíram que a comunicação organizacional promove o comprometimento afetivo. Esclarecem que quando os objetivos

organizacionais são entendidos e compartilhados gera-se eficiência. Desta forma, os autores afirmam que promover o comprometimento é possibilidade que depende de ações estratégicas da empresa, revelando a comunicação organizacional como uma importante ferramenta para tal.

Muhumuza e Nangoli (2019) constataram que o desenvolvimento humano tem um efeito positivo e significativo sobre o comprometimento organizacional. Segundo os autores, o desenvolvimento do capital humano seria um caminho para o comprometimento. Assim, quando as organizações aprimoram a educação dos funcionários, ensinando a eles como e por que deveriam fazer as tarefas, os níveis de compromisso melhoram. Esta melhoria do comprometimento se apresenta na forma como os funcionários aproveitam mais do seu trabalho, mostrando maior disposição em assumir serviços desafiadores e mais satisfeitos com o trabalho, dispostos a permanecerem mais tempo com a organização.

Tais entendimentos trazem importantes esclarecimentos quanto ao que as organizações podem empregar para a melhora do comprometimento afetivo. Diante disso, surgem novos recursos para a gestão de pessoas incluírem em suas políticas de gestão. Silva, Leite e Rodrigues (2016) analisando gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional, afirmam que a principal qualidade da gestão estratégica de pessoas deve ser a tentativa do melhor ajustamento entre o comportamento dos indivíduos, estratégias e os fins da organização, e, quando as políticas e práticas da gestão de pessoas estão incorporadas às estratégias organizacionais há uma propensão da área em agir mais voltada ao modelo de comprometimento. Os pontos centrais dos conceitos e entendimento sobre o comprometimento organizacional, percebidos pelos gestores, ressaltaram o engajamento, a dedicação e a identificação com a organização, que exprimem a base afetiva do comprometimento.

Stecca, Albuquerque e Ende (2016) mostram que as estratégias empregadas pela gestão de pessoas influenciam positivamente o comprometimento dos trabalhadores. O sentimento de compromisso que surge nos colaboradores é precedido por políticas e práticas dos recursos humanos, podendo-se observar que os comprometeros afetivo (internalização e valores e objetivos) e afiliativo (sentimento de fazer parte) são os que se relacionam de forma mais contundente com as estratégias de gestão de pessoas direcionadas para “pessoas, equipe, abertura e confiança”, componentes dos indicadores de filosofia e valores

organizacionais. Assim, presume-se que as estratégias utilizadas na organização que favoreçam o trabalho em equipe, o compartilhamento dos valores organizacionais, a confiança nos colegas de trabalho e subordinados, e o acesso às informações e resultados da empresa, geram o sentimento de pertencimento e a ligação afetiva dos envolvidos. Pode-se, pois, afirmar que aqueles que se sentem envolvidos afetivamente à organização internalizam seus princípios, valores e objetivos. Sobre o mesmo tema, Silva, Costa, Tomazzoni, Lopes e Santos, (2017) sugerem o incentivo dos programas de qualificação profissional e a compreensão da importância do uso de um modelo de gestão alinhado ao planejamento estratégico da organização e às expectativas dos servidores.

Muitos estudos sobre o comprometimento organizacional têm se concentrado no setor privado, entretanto, poucas pesquisas têm analisado este construto no setor público (Lizote et al., 2017).

Campos, Leite, Tavares & Prestes (2009) realizaram uma pesquisa na Faculdade de Economia e Administração da UPS (FEA-USP) com o objetivo de estudar a composição dos componentes afetivo, instrumental e normativo dos servidores. Os resultados obtidos revelam uma predominância da dimensão afetiva do comprometimento. Os autores sugeriram a ampliação dos casos estudados para outras organizações públicas.

Paiva e Morais (2012), analisando as variáveis de comprometimento organizacional entre os docentes do *campus* I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), verificaram a preponderância do enfoque afetivo, seguido do calculativo, sendo este último mais explicitado nas entrevistas. O enfoque normativo não apresentou relevância entre os abordados. As autoras sugerem outras investigações em outras instituições, tanto públicas como privadas, considerando-se outros temas relacionados ao comprometimento organizacional.

Roman, Satefano, Andrade e Zampier (2012) buscaram identificar o tipo de comprometimento organizacional presente nos servidores da Prefeitura Municipal de Pitanga (PR). Os resultados mostraram a dimensão afetiva, como a mais expressiva dentre os componentes do comprometimento organizacional, seguida da dimensão normativa e, por fim, a base calculativa. Os autores sugerem que outros estudos contemplem a relação do comprometimento organizacional com outros temas do comportamento organizacional.

Marques, Borges, Morais e Silva (2014) realizaram um estudo com o intuito de identificar a relação entre resistência à mudança e comprometimento organizacional entre servidores públicos do Estado de Minas Gerais. Analisando-se a dimensão de comprometimento dos servidores que apresentaram um nível alto de comprometimento, constatou-se que a maioria apresenta um forte vínculo de natureza afetiva, seguido da dimensão mental e, por último a base normativa do comprometimento. Os autores sugerem que futuras pesquisas introduzam outros métodos de coleta e análise de dados, além do método quantitativo.

Paiva, La Falce & Muylder (2013) compararam a configuração do comprometimento organizacional de servidores e terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa em Saúde em Minas Gerais. As maiores médias obtidas foram para a base afetiva, seguidas da calculativa e da normativa. De forma contraditória, ao se analisar os motivos de inserção na fundação, aspectos positivos e negativos e desejos de mudança apresentaram predomínio de características da dimensão calculativa. Para os autores, os resultados são preocupantes pois apontam fragilidades nas relações entre a organização e seus trabalhadores.

Oliveira, Costa, Bouzada & Salles (2018) buscaram identificar qual a dimensão do comprometimento organizacional prevalece entre os servidores públicos e funcionários terceirizados da Universidade Federal de Alfenas (UFAL). Os resultados mostram que para os servidores públicos o comprometimento afetivo se sobressaiu, não tendo sido possível identificar uma dimensão predominante entre os servidores terceirizados. Os autores enfatizam a necessidade contínua de ampliar os estudos no setor público, recomendando estudos que contemplem todos os servidores da organização.

Oliveira e Rowe (2018) analisaram a publicação científica nacional e internacional dos últimos 21 anos (1997-2017) sobre o tema comprometimento organizacional no setor público. Os resultados mostram que a partir de 2010 até 2015 houve aumento do número de trabalhos sobre este tema. Entretanto, a partir daí houve uma redução desse índice. Verificou-se também que, naquele período, 60 periódicos publicaram sobre que o tema comprometimento organizacional no setor público, mostrando um interesse gradual da comunidade científica. A pesquisa aponta prevalência de estudos quantitativos e sugere a produção de trabalhos

qualitativos e mistos. Os autores afirmam que é necessário que esse campo seja consolidado, mantendo-se constante o aumento das publicações.

O estudo de La Falce et al. (2019) analisou e comparou a configuração do comprometimento organizacional em um Instituição de Ensino Técnico Superior e uma Fundação de Ensino e Pesquisa, ambas de Minas Gerais. Verificou-se que a base afetiva teve maior percepção na Instituição de Ensino, em comparação com a Fundação, que apresentou maior nível na base calculativa. Os autores destacam que a baixa adesão ao comprometimento afetivo pode indicar problemas que requerem atenção da gestão de pessoas da organização, no intuito de evitar perdas de trabalhadores e descontinuidade de serviços.

Abaixo, a Tabela 2 resume os estudos no Setor Público sobre o comprometimento no trabalho, conforme apresentado anteriormente.

Tabela 2- Estudos no Setor Público sobre Comprometimento - SPELL

Artigo	Resultados	Sugestões
Componente do comprometimento organizacional no setor público (Campos, Leite, Tavares & Prestes; 2009)	Pesquisa quantitativa. Predomínio do componente afetivo entre os servidores	Ampliação dos casos estudados para outras organizações públicas.
Comprometimento Organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG (Paiva & Moraes; 2012)	Pesquisa mista. Predomínio do enfoque afetivo, seguido do calculativo, sendo este último mais explicitado nas entrevistas	Investigações em outras instituições, tanto públicas, privadas, considerando-se outros temas relacionados ao comprometimento organizacional.
Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em Relação aos funcionários públicos municipais (Roman, Stefano, Andrade & Zampier; 2012)	Pesquisa quantitativa. A dimensão afetiva foi a mais expressiva dentre os componentes do comprometimento organizacional, seguida da dimensão normativa e, por fim, a base calculativa.	A Aprofundamento do tema comprometimento organizacional relacionando-o com outras variáveis acerca do comportamento organizacional
Comprometimento	Pesquisa mista.	Os Pesquisas quantitativas sobre

organizacional: comparando resultados da parte o comprometimento servidores e terceirizados de quantitativa mostraram que organizacional e outros uma fundação pública de as maiores médias foram construtos, ampliando e pesquisa em saúde encontradas para o aprofundando acerca do (Paiva, La Falce & De comprometimento afetivo, tema, com aplicação, Muylder; 2013) seguidas do calculativo e do especialmente no setor normativo. Já a parte público.

qualitativa da pesquisa, houve predominância da dimensão calculativa.

Relações entre resistência a Pesquisa quantitativa. A Os autores sugerem que mudança e comprometimento maioria dos servidores futuras pesquisas introduzam organizacional em servidores apresentam um forte vínculo outros métodos de coleta e públicos de Minas Gerais de natureza afetiva, seguido análise de dados, além do (Marques, Borges, Morais & da dimensão mental e, por método quantitativo. Silva, 2014) último a base normativa do comprometimento.

Comprometimento Pesquisa quantitativa. Ampliação os estudos no organizacional: estudo com Predomínio do componente setor público, com estudos Servidores públicos e afetivo entre os servidores que contemplem todos os terceirizados de uma IFES servidores da organização (Oliveira, Costa, Bouzada & Salles; 2018)

Comprometimento Pesquisa quantitativa. Os Produção de trabalhos organizacional no setor resultados mostram que a qualitativos e mistos sobre o público: partir de 2010 até 2015 os tema comprometimento Revisão e agenda de houve aumento do número organizacional no setor pesquisa (Oliveira & Rowe, de trabalhos sobre este tema. público. Os autores afirmam 2018) Entretanto, a partir daí houve que é necessário que este campo seja consolidado, uma redução desse índice. mantendo-se constante o aumento das publicações.

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com a tabela 2 é possível verificar que a maioria dos trabalhos sobre o comprometimento no Setor Público são do tipo quantitativo e vários sugerem novas investigações em outras Instituições Públicas, além do aprofundamento acerca do tema comprometimento, relacionando-o a outras variáveis.

4.2 Satisfação no trabalho

O tema comportamento organizacional, cujo foco é o aprendizado sobre o que os indivíduos fazem nas organizações e de como o desempenho nas empresas é influenciado por eles, vem conquistando cada vez mais espaço, tanto entre os pesquisadores quanto entre executivos (Lizote et al.,2017).

Nas pesquisas atuais tem sido frequente a preocupação com as emoções e os afetos compreendidos no ambiente de trabalho, devido ao crescente número de funcionários apresentando problemas de saúde (Fogaça & Junior, 2015). Para Almeida, Lopes, Costa e Santos (2018) inúmeros aspectos, de ordem física, psíquica, familiar e social, podem interferir na atividade profissional levando a consequências. No âmbito do trabalho, as pessoas podem ser diretamente afetadas por diversas circunstâncias como o uso de novas tecnologias, o ritmo de trabalho, a cobrança por resultados, as relações com a equipe etc.

Assim, é necessário que a organização compreenda a satisfação como os valores, atitudes e objetivos individuais que merecem ser identificados, entendidos e incentivados de forma a obter a efetiva participação de cada trabalhador na empresa (Miranda et al., 2016).

Locke (1969) apresenta a definição de satisfação no trabalho como sendo a percepção que o indivíduo tem de como seu trabalho corresponde ou possibilita a correspondência de determinados valores individuais em relação ao trabalho, sendo um sentimento positivo de bem-estar. Satisfação e insatisfação no trabalho correspondem a um estado emocional e não seriam ocorrências distintas, mas momentos opostos de um mesmo fenômeno. Neste sentido a satisfação é entendida como uma condição que resulta a em alegria (satisfação) ou sofrimento (insatisfação), relacionada com a negação dos valores do trabalhador. Dois grandes grupos compõem os fatores causais da satisfação e devem ser analisados em suas inter-relações: o primeiro relaciona-se com eventos e condições de trabalho (o trabalho em si que se desenvolve, o pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho) e o segundo, representado pelos agentes de trabalho (colegas e subordinados, supervisores, organização).

Para outros autores a satisfação seria uma atitude (Rego, 2001; Robbins, 2002). Rego (2001) relaciona a satisfação no trabalho ao tratamento justo e

respeitoso que o trabalhador recebe. Já para Robbins (2002) a atitude geral do indivíduo relacionada ao trabalho que desenvolve seria o conceito de satisfação no trabalho, assim o trabalhador apresentaria uma reação ativa mediante situações de trabalho que não o satisfazem, dispondo atitudes de mudança. Este entendimento considera a satisfação e insatisfação como fenômenos diferentes (Robbins, 2002).

Tsang e Wong (2005) conceituam a satisfação como um estado emocional positivo ou sensação de prazer decorrente da análise sobre o trabalho ou aspectos relacionados a ele. Souto e Pereira (2006), contribuem na sua definição, como o quanto o sujeito gosta efetivamente daquilo que faz. Neste sentido, a satisfação seria uma resposta atitudinal da pessoa diante de um trabalho que oferece recompensas e compensações. Os autores também acreditam que as atitudes nas relações interpessoais, os laços de amizade criados e o ambiente de confiança em seu setor também contribuem para que o trabalhador se sinta satisfeito.

Saeed (2016) define que a satisfação corresponde à diferença entre o que um funcionário espera do trabalho e o que ele realmente recebe do trabalho. O trabalhador fica satisfeito quando suas expectativas em relação ao trabalho são menores ou iguais ao que o trabalho realmente propicia (Saeed, 2016).

A Tabela 3 resume alguns conceitos apresentados acerca da Satisfação no trabalho e sua evolução no tempo.

Tabela 3 - Algumas definições que contribuem para o entendimento do conceito de Satisfação no Trabalho

Autores	Conceitos de Comprometimento Organizacional
Locke (1969)	É a percepção que o indivíduo tem de como seu trabalho corresponde ou possibilita a correspondência de determinados valores individuais em relação ao trabalho, sendo um sentimento positivo de bem-estar. Satisfação e insatisfação no trabalho correspondem a um estado emocional, sendo que a satisfação resulta a em alegria e a insatisfação gera sofrimento, relacionada com a negação dos valores do trabalhador.
Rego (2001)	A satisfação é uma atitude relacionada ao tratamento justo e respeitoso que o trabalhador recebe
Robbins (2002)	É a atitude geral do indivíduo relacionada ao trabalho que desenvolve, assim o trabalhador apresentaria uma reação ativa mediante situações de trabalho que não o

Tsang e Wong (2005)	satisfazem, dispendo atitudes de mudança. É um estado emocional positivo ou sensação de prazer decorrente da análise sobre o trabalho ou aspectos relacionados a ele
Souto e Pereira (2006)	Relaciona-se ao quanto o sujeito gosta efetivamente daquilo que faz. Resposta atitudinal da pessoa diante de um trabalho que oferece recompensas e compensações. Influenciada pelas atitudes nas relações interpessoais, laços de amizade criados e o ambiente de confiança em seu setor.
Saeed, (2016)	A satisfação corresponde à diferença entre o que um funcionário espera do trabalho e o que ele realmente recebe do trabalho. O trabalhador fica satisfeito quando suas expectativas em relação ao trabalho são menores ou iguais ao que o trabalho realmente proporciona.

Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se, após a leitura da Tabela 3, que a maioria dos conceitos de satisfação no trabalho permeiam entre o entendimento de que este corresponderia a um sentimento ou a uma atitude.

Ainda existe uma dificuldade na definição da satisfação no trabalho por este conceito ser complexo e abranger uma compreensão subjetiva e multifacetada, visto que cada pessoa apresenta suas necessidades e objetivos (Lizote et al., 2017), além de singularidades, contextos e circunstâncias (Miranda, Avelino & Takamatsu, 2016). Tal entendimento pode, inclusive, modificar na mesma pessoa conforme a faixa etária que se apresenta e de acordo com os motivos de satisfação pessoal ao longo do tempo (Martinez, Paraguay & Latorre; 2006). Sobre ela podem interferir forças internas e externas ao ambiente de trabalho, levando ao acometimento da saúde física e mental do trabalhador e, também, influenciando em seu comportamento pessoal e profissional (Robbins, 2005). Cinco fatores sempre estiveram ligados neste entendimento: satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a liderança, satisfação com as promoções e satisfação com a própria atividade desenvolvida (Siqueira, 2008).

Para Lizote et al. (2017) a satisfação no trabalho depende, principalmente, da ambição pessoal, da formação, da função exercida na empresa, das expectativas no trabalho, de experiências e do dia a dia de cada trabalhador. O capital social

(Requena, 2003) e a satisfação com a vida (Judge e Watanabe, 1993) também seriam os determinantes da satisfação no trabalho.

Desde o início do século XX, as pesquisas voltadas para o comportamento organizacional atribuíram grande importância à satisfação no trabalho, uma vez que se constatou que ela pode levar a consequências tanto para os indivíduos, acometendo a saúde física e mental do trabalhador, quanto para as organizações, afetando aspectos comportamentais (Locke, 1969).

Havendo identificação dos objetivos pessoais do trabalhador com os da organização, favorece-se a criação de um vínculo emocional entre eles. Pessoas comprometidas e satisfeitas no trabalho são mais propensas a terem um maior envolvimento com a organização (Assunção et al., 2014; Caprioli & Araújo, 2016).

Siqueira (2008) lista potenciais implicações da satisfação no trabalho sobre a produtividade, eficiência, qualidade das relações de trabalho e níveis de absenteísmo, podendo ser uma forma de monitorar o quanto uma organização pode promover a saúde e o bem-estar de seus empregados. Paiva, Lima, Oliveira e Pitombeira (2017) complementam que a insatisfação leva à rotatividade, descompromisso, atrasos e desânimo. Brown e Huning (2010) afirmam que a satisfação no trabalho é importante por estar associada com o estresse ocupacional, rotatividade, absenteísmo e resultados semelhantes. Por isso, as resultantes da satisfação no trabalho têm sido mostradas como muito importantes para as organizações (Martínez et al., 2004).

Moqbel, Nevo & Kock (2013) encontraram uma associação positiva significativa da satisfação no trabalho com o desempenho no trabalho, sugerindo que quanto mais os funcionários estão satisfeitos com o trabalho, maior é o desempenho no trabalho. Os autores sugeriram que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional tem um relacionamento unilateral, com sentido da satisfação para o comprometimento. Além disso, a satisfação no trabalho apresenta uma relação positiva significativa com o comprometimento organizacional, sugerindo que quanto mais os funcionários estão satisfeitos com o trabalho, maior o nível de comprometimento organizacional que eles apresentam. Para estes autores, o comprometimento organizacional seria um mediador da relação entre a satisfação e desempenho no trabalho, demonstrando que funcionários mais satisfeitos também são funcionários mais eficazes e produtivos.

Lírio, Severo & Guimarães (2018) também observaram que quanto maior a satisfação dos trabalhadores com ações implementadas no trabalho voltadas para estes, maior será o comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Conhecer o que traz satisfação ao servidor, no trabalho, é necessário para contribuir na definição de procedimentos a serem empregados que busquem aperfeiçoar o desempenho individual e organizacional (Almeida, Tomazzoni, Santos, Rodrigues & Oliveira Simonetto, 2017). Assim, estudos sobre satisfação buscam identificar quais são os valores pessoais em relação ao trabalho, e como os trabalhadores entendem que a organização tem preenchido esses valores (Marques, Borges & Reis; 2015). Hackman e Oldham (1980) verificam que aspectos específicos da satisfação no trabalho, como as satisfações contextuais, relacionam-se à motivação do indivíduo para o trabalho. Estas satisfações contextuais analisam a satisfação do trabalhador em relação: às chances de crescimento profissional, à qualidade da supervisão, aos processos de compensação, ao ambiente social e à estabilidade no trabalho. Este modelo tem sido mencionado na literatura como um dos mais abrangentes e utilizados (Lines, 2005).

Barbosa et al. (2016) afirmam que a satisfação no trabalho no setor público apresenta uma situação própria da relação de trabalho instituída com seus servidores. Somado a isto, pesquisas mostram resultados divergentes sobre a satisfação no trabalho no setor público, não havendo um consenso na literatura acerca do tema (Wright & Davis, 2003).

Ladeira, Soza e Berte (2011) buscaram identificar os antecedentes da satisfação no trabalho no setor público. A pesquisa foi realizada com servidores da prefeitura de Santa Maria (RS) e considerou as variáveis do ambiente de trabalho, compostas pelas características do trabalho e contexto do trabalho. Verificou-se que a satisfação no trabalho está positivamente correlacionada com alguns construtos inseridos nas características do trabalho, como: rotinas, especificidades do trabalho e desenvolvimento de recursos humanos, evidenciando que estes construtos seriam determinantes da satisfação no trabalho. Os autores sugeriram que sejam realizadas investigações em outros estados e países, bem como a incorporação de outras variáveis.

Com o objetivo de analisar os níveis de percepção de satisfação e envolvimento com o trabalho e percepção de saúde organizacional Leal, Santini, Bodenmuller, Santos e Chiuzi (2012) conduziram uma pesquisa em duas instituições

de ensino infantil uma da rede pública e outra da rede privada. Os resultados mostram que a organização privada mostra os melhores índices em quase todos os construtos, exceto no fator de integração de equipe. Os autores concluíram que existe uma diferença visível entre os modelos de gestão de pessoas das duas organizações, demonstrando discrepância especialmente relacionada à satisfação com o salário e as oportunidades de promoção. O estudo sugere sua replicação de forma mais aprofundada e adaptada de acordo com os contextos encontrados em cada organização.

Brandão, Lima, Cabral, Santos e Pessoa (2014) analisaram quais os principais fatores para satisfação no trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE), utilizando a teoria bifatorial de Herzberg (1997). Dentre os fatores motivacionais, os que prevaleceram foram a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Já em relação aos fatores higiênicos, os funcionários mostraram-se mais satisfeitos com a supervisão e com os relacionamentos interpessoais. Sugeriu-se que sejam feitos outros estudos sobre o tema satisfação no serviço público, em entidades distintas e até mesmo nas diversas entidades governamentais de uma mesma unidade territorial.

Barbosa, Bizarria, Neto e Moreira, 2016 realizaram um estudo sobre satisfação no trabalho, utilizando a escala de Satisfação no Trabalho (EST) elaborada por Siqueira (2008), em um Hospital Público de Campo Maior (PI). Três fatores, chefia, colegas de trabalho e promoções, foram determinantes para a satisfação no trabalho. Recomendam a reprodução deste estudo em outras organizações, com características culturais distintas e estrutura organizacional diversificada em relação àquelas usadas tanto em sua validação original quanto neste estudo.

Um estudo sobre o impacto da participação informal e da motivação intrínseca sobre a satisfação no trabalho entre servidores da administração pública federal brasileira, realizado por Marques, Borges, e do Couto Reis (2016) recomendou que sejam realizadas outras pesquisas que explorem outras variáveis que influenciam na satisfação no trabalho e estudem os fatores que moderam a relação entre estas.

Neste estudo, a avaliação da satisfação no trabalho será realizada através do modelo proposto por Siqueira (2008), em que se analisam cinco fatores satisfação: com os colegas; com o salário; com a chefia; com a natureza do trabalho e com as

promoções. As dimensões que envolvem os colegas de trabalho e a chefia referem-se ao ambiente social, uma vez que consideram aspectos relacionados ao cargo ocupado. O salário e as promoções são próprios das políticas de gestão de pessoas que propiciam a relação entre o funcionário e a organização, verificando-se uma relação de troca (Siqueira e Gomide Jr, 2004; Silva, 2006).

A Tabela 4, lista os principais estudos brasileiros acerca da satisfação do trabalho no Setor Público.

Tabela 4 – Estudos sobre satisfação no Serviço Público

Artigo/Autores	Resultados	Sugestões
Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS) (Ladeira, Soza & Berte, 2011)	Pesquisa descritiva, quantitativa. Verificou-se que a satisfação sofre interferência direta de algumas características do trabalho, como: rotinas, especificidade e recursos humanos.	Sugerem-se investigações em outros estados e países, bem como a incorporação de outras variáveis.
Satisfação e envolvimento com o trabalho e percepção de saúde organizacional de funcionários de Instituições de ensino infantil: um comparativo entre o público e o privado (Leal, Santini, Bodenmuller, Santos & Chiuzi, 2012)	Pesquisa quantitativa. Os resultados mostram que a organização privada mostra os melhores índices em quase todos os construtos, exceto no fator de integração de equipe.	Replicar o estudo de forma mais aprofundada e adaptada de acordo com os contextos encontrados em cada organização.
Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará (Brandão, Lima, Cabral, Santos & Pessoa, 2014)	Pesquisa descritiva, quantitativa, dedutiva e aplicada. Fatores motivacionais predominantes foram a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Entre os fatores higiênicos, prevaleceu a satisfação com a supervisão e com os	Sugere-se que se façam outros estudos sobre o tema satisfação no serviço público, em entidades distintas e até mesmo nas diversas entidades governamentais de uma mesma unidade territorial.

	relacionamentos interpessoais.	
O impacto da participação e da motivação na satisfação com o Trabalho: evidências do setor público (Marques, Borges, e Reis, 2016)	Pesquisa quantitativa. Os resultados confirmaram que a participação informal e a motivação intrínseca se relacionam de forma positiva e estatisticamente relevante sobre a satisfação no trabalho.	Realizar pesquisas que explorem outras variáveis que influenciam na satisfação no trabalho e estudar os fatores que moderam a relação entre estas
Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense (Barbosa, Bizarria, Neto & Moreira, 2016)	Pesquisa quantitativa. Mostrou-se que três fatores são determinantes para a satisfação no trabalho no hospital público pesquisado: chefia, colegas de trabalho e promoções.	Reprodução deste estudo em outras organizações, com características culturais distintas e estrutura organizacional diversificada em relação àquelas usadas tanto em sua validação original quanto neste estudo.

Fonte: Elaborada pela autora

Após a análise da Tabela 4, conclui-se que as pesquisas foram do tipo quantitativa e maioria sugere o estudo da satisfação do trabalho em outras organizações Públicas, bem como a associação deste tema com outras variáveis.

4.3 Transferência do Conhecimento

O conhecimento pode ser definido como o recurso mais valioso e importante da organização, podendo ser visto também como meio estratégico gerando uma vantagem competitiva para a organização (Campos et al., 2018; Nonaka & Takeuchi, 1995). Alguns autores reconhecem o conhecimento como um bem e ativo essencial para as organizações, sendo o seu compartilhamento entre funcionários fundamental para se obter eficiência organizacional (Swanson, Kim, Lee, Yang & Lee, 2020). Ele se aprimora ao longo do tempo através da experiência adquirida e dele fazem parte a experiência, a verdade, o discernimento e as normas práticas (Nonaka & Takeuchi, 1997). Nas organizações, a formação e a sustentação do conhecimento acontecem quando os trabalhadores criam e compartilham conhecimentos individuais entre si (Swanson et al., 2020). As interações entre os

indivíduos e a organização conduzem à ampliação e internalização do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

A transferência do conhecimento relaciona-se ao emprego de conhecimentos ou habilidades para a resolução de problemas, aperfeiçoamento das práticas de gestão, aumento da produtividade, capacitação de pessoas e melhora do desempenho da organização, sendo um processo que ocorre continuamente nas organizações. Ela pode acontecer entre indivíduos, de indivíduos para fontes explícitas, de indivíduos para grupos, entre grupos, por meio dos grupos e do grupo para a organização (Alavi & Leidner, 2001). A transferência do conhecimento pode se dar de maneira formal ou informal, sendo fortemente influenciada pela tecnologia (Campos et al., 2018). Entretanto, pesquisas mostram que a maior dificuldade à gestão do conhecimento reside nos processos que dependem das pessoas e não em sistemas e tecnologias (Cabrera, Collins & Salgado, 2006; Earl, 2001).

Ibidunni, Kolawole, Olokundun e Ogbari (2020) resumem que a literatura considera a troca de conhecimento como a transferência de informações da fonte para o beneficiário em um certo ambiente.

O compartilhamento de conhecimento compreende o conhecimento profissional individual, habilidades únicas e experiências (Lee, Kim & Yun, 2018), sendo que os indivíduos podem decidir ou não compartilhar conhecimentos valiosos com outros, para manterem sua vantagem competitiva (Cabrera & Cabrera; 2005). Isto porque pode-se considerar o conhecimento como propriedade intelectual de uma pessoa, um bem particular intangível e de poder (Zhang, Song & Song, 2020). Pode, pois, ser desafiador promover o compartilhamento de conhecimento dentro da organização (Kim, Lee, Park & Yun, 2015). Alguns estudos mostraram que tanto a punição quanto a recompensa podem melhorar o compartilhamento de conhecimento até um certo nível, mas ainda se discute qual deles encoraja melhor o compartilhamento do conhecimento (Zhang, Song & Song, 2020). Kim, Lee, Park e Yun (2015) acreditam que o compartilhamento de conhecimento pode ocorrer quando os trabalhadores acreditam que obterão maiores vantagens pessoais. Entretanto, Zhang, Song e Song, 2020 verificaram que tanto a punição ou a recompensa podem levar ao compartilhamento do conhecimento, no entanto, a punição pode levar a um desempenho ainda maior do que a recompensa. Além

disso, estes mesmos autores concluíram que é essencial um clima organizacional aberto e solidário para que haja estímulo no compartilhamento do conhecimento.

A Tabela 5 apresenta os principais conceitos construídos sobre a Transferência do conhecimento.

Tabela 5 - Algumas definições que contribuem para o entendimento do conceito de Transferência do Conhecimento

Autores	Conceitos de Transferência do Conhecimento
Nonaka & Takeuchi (1995)	É o recurso mais valioso e importante da organização
Alavi & Leidner (2001)	Relaciona-se ao emprego de conhecimentos ou habilidades para a resolução de problemas, aperfeiçoamento das práticas de gestão, aumento da produtividade, capacitação de pessoas e melhora do desempenho da organização
Campos et al. (2018)	É um meio estratégico que gera vantagem competitiva para a organização
Swanson et al. (2020)	Forma e sustenta o conhecimento nas organizações, além de promover a eficiência organizacional
Ibidunni et al. (2020)	Corresponde à transferência de informações da fonte para o beneficiário em um certo ambiente

Fonte: Elaborada pela autora

O processo de absorver o conhecimento ocorre em quatro etapas. Na primeira, verifica-se a aquisição, relacionada com a obtenção do conhecimento externo, fundamental para os trabalhos na organização. Na segunda, ocorre a assimilação, que requer a capacidade de processar, interpretar e compreender o conhecimento adquirido. Na terceira, processa-se a transformação, com a fusão do conhecimento que já se possui com o conhecimento externo assimilado. E, por fim, efetua-se a exploração, aplicando-se o conhecimento transformado nas atividades da organização (Zahra & George, 2002). Lin e Zhang (2019) afirmam que o comportamento temporal do processo da transferência do conhecimento requer um tempo de fixação e um tempo de difusão do conhecimento.

Sobre o processo da transferência do conhecimento podem influir diversos fatores que podem induzir ou dificultar o processo como qualidade do relacionamento entre produtores e usuários do conhecimento, a aptidão e motivação

da fonte em transmitir, e a motivação e capacidade absorptiva dos receptores. Observa-se que quanto melhor a qualidade do relacionamento, maior a influência positiva na transmissão do conhecimento; quanto mais baixa a capacidade de instruir, menor a transferência e quanto menor a presença de pessoal qualificado e especialista, menor a capacidade absorptiva do conhecimento (Castro, Nascimento & Carvalho, 2018).

Existem questões que dificultam a transferência do conhecimento, e estas podem ser divididas em quatro dimensões: a) barreiras inerentes ao conteúdo do conhecimento; b) barreiras inerentes ao contexto; c) barreiras inerentes à fonte emissora; d) barreiras inerentes à fonte receptora (Szulanski, 1996).

De acordo com a posição que a organização se encontra, as questões referentes a estas dificuldades serão tratadas de maneiras distintas. A nível intraorganizacional, busca-se a eliminação de tais barreiras, com o propósito de que se dissemine o conhecimento de valor, as melhores práticas, competências e habilidades, de forma que eles não se restrinjam a indivíduos, grupos e unidades organizacionais. (Kogut & Zander, 1992). A baixa cultura relativa ao compartilhamento interno do conhecimento pode levar a efeitos negativos no uso eficiente do conhecimento obtido externamente (Castro et al., 2018). Omitir informações durante a transferência do conhecimento pode comprometer o trabalho a ser realizado e trazer dificuldades para a organização (Araújo & Popadiuk, 2015).

Já a nível interorganizacional, buscam-se formas de proteção contra a concorrência de seus produtos, serviços, patentes, tecnologias, processos e colaboradores (Kogut & Zander, 1992). Para que seja efetiva, a transferência de conhecimento interorganizacional deve se vincular à construção de um relacionamento fundamentado na conexão social, comunicação e confiança (Diniz, Almeida Cruz & Correa, 2018).

Os mecanismos de transferência (manuais, normas, rotinas, procedimentos, relatórios, visitas técnicas, reuniões, palestras, seminários...) são muito importantes, pois auxiliam na qualidade de relacionamento nas organizações, ao melhorarem o vínculo e da confiança entre as partes (Castro et al., 2018).

Um significativo determinante do sucesso da transferência do conhecimento são as capacidades dos sujeitos que participam do processo (Iskoujina & Roberts, 2015). O transmissor do conhecimento deve ter a habilidade de articular o conhecimento de modo a facilitar a sua externalização, enquanto o receptor deve ser

apto para internalizar o conhecimento, devendo existir, assim, um adequado nível de capacidade de absorção e transmissão (Cohen & Levinthal, 1990).

O comprometimento do indivíduo com a organização auxilia na superação das dificuldades em transferir e gerir o conhecimento, favorecendo o alcance de altos níveis de maturidade na gestão do conhecimento (Hooff & Hilder, 2004). Verifica-se a existência da influência do comprometimento organizacional na transferência do conhecimento, mas tal influência não ocorre de forma equilibrada. Indivíduos que apresentam níveis mais altos de comprometimento afetivo com a organização são mais propensos em transmitir o seu conhecimento (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015). Desta forma, compreender qual o perfil de comprometimento de cada trabalhador auxilia no entendimento da medida em que este sujeito contribui na transferência do conhecimento (Marques, 2017).

Relacionando-se a transferência do conhecimento com a satisfação no trabalho, verifica-se que esta tem um impacto positivo e significativo na transferência do conhecimento (Sang et al., 2019). Diversas organizações investem consideravelmente em treinamento para seus funcionários, é de interesse dessas organizações garantirem o maior retorno possível sobre esse investimento. Quando os funcionários notam que sua organização valoriza sua contribuição e se preocupa com eles enquanto indivíduos, o nível de satisfação no trabalho aumenta. Ao aumentar o nível de satisfação, aumenta também a probabilidade do trabalhador aplicar o que aprendeu em um programa de treinamento ao trabalho. As organizações devem se concentrar em maneiras de demonstrar seu apoio ao trabalhador, pois isso possibilita uma melhora de sua satisfação no trabalho, o que por sua vez estimula seus funcionários a aplicarem o aprendizado adquirido em programas de treinamento em suas tarefas (Zumrah & Boyle, 2015).

Pesquisas sobre a Transferência do Conhecimento no Setor Público no Brasil são recentes. A Tabela 6 mostra os principais estudos acerca do tema, disponíveis na base SPELL em janeiro de 2020.

Tabela 6 - Transferência do conhecimento no Setor Público

Artigo/Autores	Resultados	Sugestões
Comprometimento organizacional, transferência de conhecimento e a	Pesquisa Demonstrou uma relação positiva	quantitativa. Novos estudos sobre o tema
	entre o	

<p>maturidade da gestão do conhecimento: estudo na Universidade Federal de Ouro Preto. (Marques, J. M. R., 2017)</p>	<p>comprometimento organizacional à transferência do conhecimento e à maturidade da gestão do conhecimento. Também constatou que existem mecanismos que permitem e facilitam a troca de informações entre funcionários</p>	
<p>Transferência do conhecimento tácito - Proposta de modelo e teste em curso preparatório (Muylder, La Falce, Gomes e Giacomini, 2018)</p>	<p>Pesquisa quantitativa. Nenhuma das dimensões investigadas foram consideradas significativas à transferência do conhecimento tácito nesta organização</p>	<p>Replicar a pesquisa em outras organizações públicas e privadas com populações maiores</p>
<p>The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. (Marques, La Falce, Marques, De Muylder, & Silva, 2019)</p>	<p>Estudo quantitativo. Os resultados indicaram uma relação significativa entre o comprometimento organizacional com a transferência de conhecimento consequentemente, à maturidade da gestão do conhecimento</p>	<p>Replicar o estudo em outras organizações públicas e privadas para validação e comparações de resultados. Outros estudos podem abordar o compromisso organizacional de transferência de conhecimento com outros construtos tratados no comportamento organizacional, como os valores organizacionais, dentre outros.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Após a leitura da Tabela 6, verifica-se que todos os estudos foram quantitativos e sugerem novos estudos sobre o tema e a replicação em outras organizações públicas.

Marques (2017) constatou que em relação à transferência do conhecimento, em uma organização pública, existem mecanismos que permitem e facilitam a troca de informações entre funcionários. Verificou-se que condições relativas aos meios

físicos que favorecem a transferência do conhecimento, tais como utilização de relatórios, documentos e manuais, que foram as assertivas que apresentaram as menores médias.

Muylder, La Falce, Gomes e Giacomini (2018) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi analisar os fatores percebidos como relevantes para a transferência de conhecimento tácito em uma organização preparatória de ensino superior. Adotou-se o modelo de transferência do conhecimento tácito que compreende as dimensões: Modelo organizacional, Estrutura organizacional, Estratégia de Gestão e Fatores idiossincráticos. Através da modelagem de equações estruturais nenhuma das dimensões investigadas foram consideradas significativas à transferência do conhecimento tácito nesta organização. Como sugestão para futuras pesquisas, os autores recomendam replicar a pesquisa em outras organizações públicas e privadas com populações maiores.

Marques, La Falce, Marque, Muylder e Silva (2019) analisaram a relação entre comprometimento organizacional, transferência de conhecimento e maturidade da gestão do conhecimento em uma universidade de ensino superior no Brasil, e verificaram uma influência positiva entre o comprometimento organizacional e transferência de conhecimento e, conseqüentemente, para a maturidade da gestão do conhecimento, com exceção da relação entre o comprometimento normativo e transferência de conhecimento. Os autores sugerem que o estudo seja replicado em outras organizações públicas e privadas para validação e para comparações de resultados, visto que se trata de um estudo com dados obtidos de apenas uma organização. Também sugerem que outros estudos possam abordar comprometimento organizacional, a transferência de conhecimento e maturidade da gestão do conhecimento associando-os a outros construtos tratados no comportamento organizacional, como os valores organizacionais, cultura organizacional, identidade organizacional, entre outros.

4.4. Relação entre os construtos

A seguir serão apresentadas as relações encontradas na literatura sobre a Satisfação no trabalho e Comprometimento organizacional, Comprometimento organizacional e Transferência do conhecimento e Satisfação no trabalho e Transferência do conhecimento.

4.4.1 Satisfação no trabalho e Comprometimento organizacional

A satisfação no trabalho pode ser entendida como uma constituição interna do indivíduo, o que pode resultar em alguma resposta comportamental positiva (Olfat, Tabarsa, Ahmadi & Shokouhyar, 2019). Kanchana (2012) e Olfat et al. (2019) identificaram que a satisfação no trabalho leva a um efeito positivo e significativo nas três dimensões do no comprometimento organizacional.

Para Olfat et al. (2019) isto pode ser explicado porque quanto mais uma pessoa está satisfeita com seu trabalho, maiores as chances dela permanecer nele (comprometimento calculativo), visto que o custo espiritual de deixar a organização imposto aos indivíduos aumenta. O comprometimento afetivo relaciona-se ao sentimento de pertencimento de um sujeito a uma organização (Ilies, Fulmer, Spitzmuller & Johnson, 2009). Um dos aspectos que influenciam esse sentimento de pertencimento pode ser a satisfação no trabalho (Olfat et al., 2019). O mesmo vale para o comprometimento normativo, porém deve-se destacar que o efeito da satisfação no trabalho no comprometimento de calculativo é maior que o do comprometimento afetivo, e seu efeito no comprometimento afetivo é maior que o comprometimento normativo (Olfat et al., 2019).

Desta forma, o comprometimento organizacional, compreendido como variável de atitude e comportamento (Holland, Pyman, Cooper & Teicher, 2011), pode ser uma resposta dos funcionários frente à satisfação no trabalho (Olfat et al., 2019).

Desta forma, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H1a. O comprometimento afetivo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho

H1b. O comprometimento normativo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho

H1c. O comprometimento calculativo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho

3.4.2 Comprometimento organizacional e a transferência do conhecimento

É mais fácil compartilhar o conhecimento explícito do que o implícito / tácito (Rafique & Mahmood, 2018). Entretanto, independentemente do tipo de conhecimento, as capacidades dos indivíduos é que determinam o sucesso da transferência do conhecimento (Iskoujina & Roberts, 2015). Neste processo, aquele que possui o conhecimento deve estar preparado para facilitar seu ensinamento, enquanto o receptor deve estar apto para assimilar o conhecimento, devendo haver um equilíbrio entre as capacidades de absorção e transmissão (Cohen & Levinthal, 1990).

Alguns estudos sugerem que a transferência do conhecimento também resulta de fatores psicológicos, como o comprometimento afetivo (Chang, Chi & Miao, 2007; Thompson & Heron, 2005). O conhecimento é visto como fonte de poder e controle (Chennamaneni, Teng & Raja, 2012), e um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações é que os indivíduos nem sempre estão dispostos a transferirem seus conhecimentos (Gagné, 2009). Desta forma é desejável que os trabalhadores apresentem vínculos de comprometimento afetivo porque ele influencia atitudes e comportamentos gerais no trabalho e relaciona-se com resultados de interesse da organização (Brown, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001), como a transferência de conhecimento. Tal dimensão do comprometimento encoraja os funcionários a superarem suas dificuldades naturais no compartilhamento do conhecimento (Allen & Meyer, 1996; Hislop, 2003; Meyer et al., 2002).

Assim, funcionários que apresentam um alto nível de comprometimento afetivo são mais dispostos a transferirem seu conhecimento. Como resultante, a possível perda do conhecimento tácito para a organização é minimizada caso o funcionário deixe a organização (Matin-Perez & Martin-Cruz, 2015).

O comprometimento normativo representa um sentimento de obrigação e dever em permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991). Esta dimensão do comprometimento é aumentada através uma obrigação moral de retribuição do trabalhador para com a organização, como forma de retribuição de benefícios recebidos, como, por exemplo, o custeio de capacitações e treinamento (Scholl, 1981). O comprometimento normativo é constituído através do contrato psicológico entre a organização e o funcionário (Meyer & Allen, 1997).

Moura, Silva e Carvalho (2019) verificaram que trabalhadores mais comprometidos normativamente são mais propensos a colaborar para melhor desempenho da organização.

A otimização do desempenho organizacional e o incremento de vantagem competitiva podem ser obtidos pelas organizações através do desenvolvimento de sua capacidade de criar e transferir novos conhecimentos e práticas (Mohan & Kumar, 2015).

Existe um número reduzido de estudos científicos analisando os determinantes do comprometimento calculativo (Marques, 2016). Verifica-se, no entanto, que quanto mais recursos alcançados pelo indivíduo na organização juntamente com uma maior percepção do aumento dos riscos decorrentes de sua saída do emprego, maior o sentimento de compromisso com a organização por parte do funcionário (Lin & Wang, 2012).

Kubo, Saka & Pan (2001) apontam que vários fatores podem influenciar o processo da transferência do conhecimento, desde a busca por recompensas ao ajudar, até os comportamentos organizacionais, como, por exemplo, o comprometimento calculativo.

A pesquisa de Marques (2016) comprovou que o comprometimento organizacional calculativo relaciona-se com a transferência do conhecimento de forma positiva e correlacionou este resultado com o tempo de trabalho na organização, demonstrando que trabalhadores com maior o tempo de trabalho apresentavam também a maior a média do indicador de comprometimento organizacional calculativo.

A partir dessas constatações, as seguintes hipóteses são propostas:

H2a. O comprometimento afetivo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento

H2b. O comprometimento normativo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento

H2c. O comprometimento calculativo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento

4.4.3 Satisfação no trabalho e transferência do conhecimento

Revisões de literatura sobre transferência do conhecimento mostram que ainda existe uma quantidade limitada de estudos que verificaram o impacto da

satisfação no trabalho na transferência do conhecimento (Jodlbauer, Selenko, Batinic & Stiglbauer, 2012).

Alguns estudos mostram uma associação positiva e significativa da satisfação no trabalho com o aumento do orgulho dos funcionários (Arnett, Laverie & Mclane, 2002), lealdade (Glaveli & Karassavidou, 2011), autoestima e comprometimento organizacional (Back, Lee & Abbott, 2011), desempenho no trabalho (Suliman, 2007) e desempenho da equipe (Politis, 2006).

Trabalhadores satisfeitos podem promover o sucesso geral das organizações (Rafique & Mahmood, 2018). Já em relação ao conhecimento, ficou demonstrado que este, quando compartilhado entre os funcionários, se transforma em uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Sveiby, 2001). Compartilhar conhecimentos envolve o auxílio de um trabalhador experiente ao seu colega de trabalho desenvolvendo novos recursos e experiências, sendo o seu objetivo final a transferência do conhecimento entre os funcionários (Dawson, 2000).

Nos estudos de Wu e Lin (2013) a satisfação no trabalho foi um forte preditor que influenciava o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários de diversas organizações, mostrando que o aprimoramento do nível de satisfação no trabalho dos membros da organização ajuda no compartilhamento do conhecimento. Outro estudo demonstrou que, após o treinamento, funcionários com alto índice de satisfação apresentaram melhora de seus conhecimentos e habilidades no trabalho (Velada & Caetano, 2007). Também se verificou que trabalhadores satisfeitos podem ter maior motivação para a transferência dos aprendizados do treinamento na volta ao trabalho (Kontoghiorghes, 2004).

Desta forma, pressupõem-se funcionários que têm níveis de satisfação mais elevados têm maior probabilidade de aplicarem os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas no ambiente de trabalho.

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H3. A satisfação no trabalho está positivamente relacionada à transferência do conhecimento

Na Tabela 7 são apresentados os principais autores que embasam o estudo das relações entre os construtos: comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e transferência do conhecimento.

Tabela 7 - Relação das hipóteses e autores

Relações	Hipóteses	Autores
Satisfação no trabalho e Comprometimento organizacional em suas três dimensões	H1a) A satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento afetivo	Olfat et al. (2019) Lírio, Severo, Guimarães (2018) Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017)
	H1b) A satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento normativo	Cappi, Araújo (2015) Kanchana (2012)
	H1c) A satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao comprometimento calculativo	
Comprometimento organizacional e Transferência do conhecimento	H2a) O comprometimento afetivo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento	Marques (2016) Iskoujina e Roberts (2015) Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) Chang et al. (2012)
	H2b) O comprometimento normativo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento	Marques (2016) Mohan e Kumar (2015)
	H2c) O comprometimento calculativo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento	Marques (2016) Li et al. (2015) Meyer et al. (2002) Kubo et al. (2001)
Satisfação no trabalho e Transferência do conhecimento	H3) A satisfação no trabalho está positivamente relacionada à transferência do conhecimento	Wu e Lin (2013) Kontoghiorghes, 2004

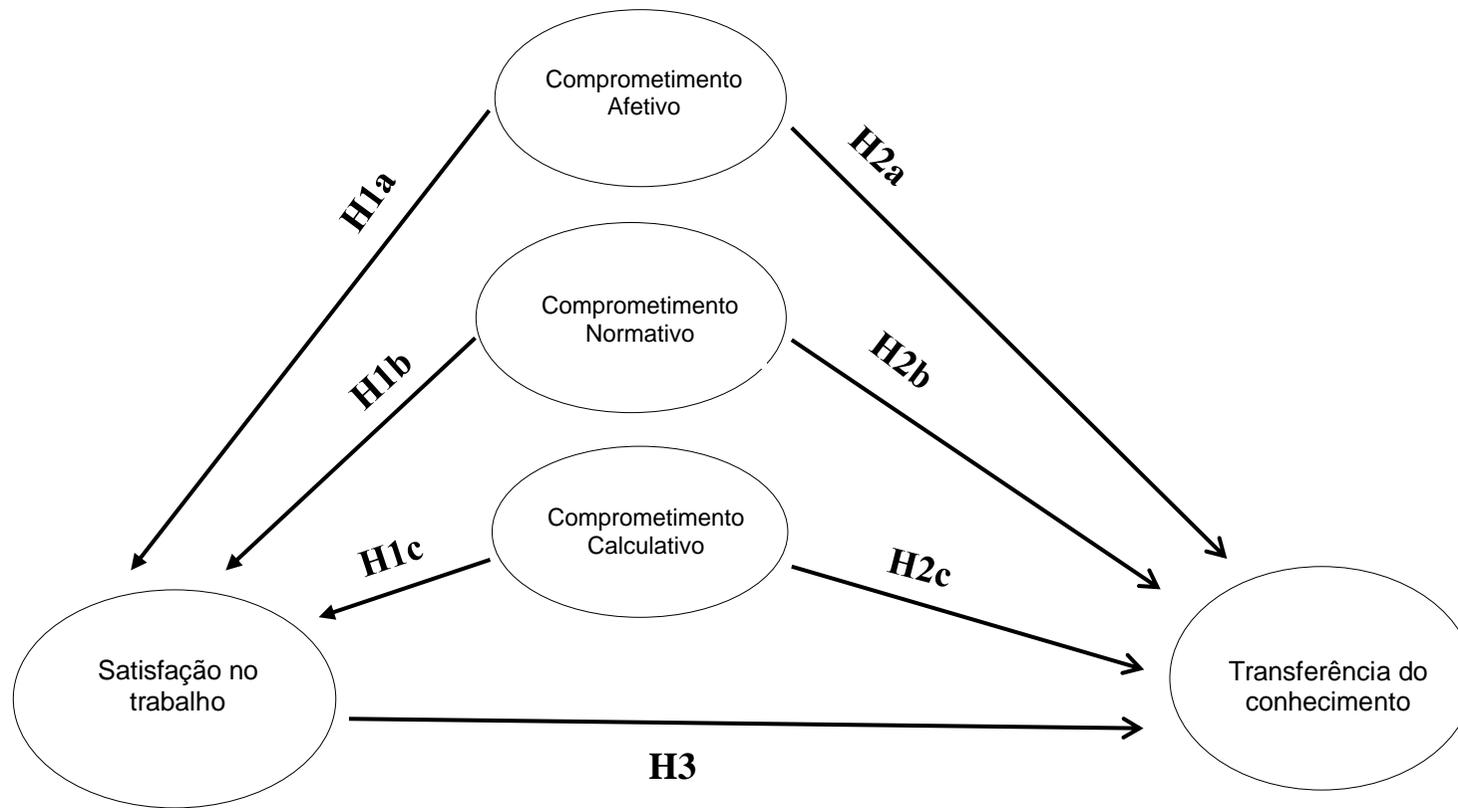
Fonte: Elaborado pela autora

Após apresentar as relações e hipóteses sobre os construtos, propõe-se o modelo teórico para verificação das relações entre os construtos.

4.5 Modelo para verificação da relação entre comprometimento afetivos, calculativo e normativo, satisfação no trabalho e transferência do conhecimento

Este estudo se propõe a analisar a relação existente entre as dimensões do comprometimento: afetiva, calculativa e normativa, propostas por Meyer e Allen (1991), a satisfação no trabalho e a transferência do conhecimento em uma organização pública de ensino técnico e superior de Minas Gerais. Através desse modelo teórico, busca-se responder à pergunta de pesquisa e analisar a relação entre os temas apresentados através das hipóteses formuladas.

Figura1 – Modelo para verificação da relação entre os construtos



Fonte: Elaborada pela autora

5 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a descrever os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa. Pesquisa científica pode ser conceituada como um procedimento que busca responder algum problema através do uso de processos científicos, necessitando de uma metodologia, que é o estudo e a análise dos diversos métodos de pesquisa, para que se selecione o método mais apropriado para abordar o problema de pesquisa (Diehl & Tatim; 2006)

Sete etapas compõe os procedimentos metodológicos desta pesquisa, consistindo em sua classificação, meios e abordagem da pesquisa, população e amostra, técnica para a coleta de dados e procedimentos para análise dos dados.

5.1 Tipo de pesquisa

Este estudo utilizou a pesquisa do tipo descritiva, que tem como objetivo descrever e caracterizar um certo fenômeno, população ou buscar a correlação de variáveis (Gil, 2008). Vergara (2016) acrescenta que este tipo de pesquisa corresponde a uma ferramenta que evidencia características de uma população ou de um fenômeno estabelecido.

Foram aplicados questionários, contendo questões previamente estruturadas, para servidores ativos do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Preto.

5.1.1 Quanto aos fins

Danton (2002) define a pesquisa descritiva como sendo aquela que observa, registra e analisa os fatos sem modifica-los, sendo frequentemente utilizadas nas pesquisas sociais. Seu foco concentra-se em descobrir a frequência que determinado fenômeno acontece, sua natureza, suas particularidades e como se processa sua relação com outros fenômenos.

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois busca analisar a relação existente entre o comprometimento organizacional, a satisfação

no trabalho na transferência do conhecimento sob a perspectiva dos servidores públicos do Instituto Federal de Minas Gerais, apontando características de uma população definida em relação aos fenômenos citados acima, constituindo correlações entre as variáveis.

5.1.2 Quanto aos meios

Esta pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa de campo por estar limitada a um único Campus, o Campus Ouro Preto, do Instituto Federal de Minas Gerais, onde procedeu-se à investigação.

Vergara (2016) conceitua a pesquisa de campo como uma investigação empírica a ser feita no próprio local onde acontece o fenômeno. Para sua realização, podem-se utilizar entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

5.2 População e Amostra

Define-se universo ou população como um agrupamento determinado de elementos que apresentam certas características (Gil, 2017). O fundamento que estabelece os servidores desta Instituição, nesta pesquisa, como uma população deve-se ao fato de que todos os servidores são regidos pela mesma legislação federal específica e prestam serviço continuado na mesma Instituição.

Com o objetivo de se responder à pergunta inicial deste estudo: “Qual a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho, na transferência do conhecimento no Setor Público?”, convidou-se 322 servidores ativos do IFMG Campus Ouro Preto.

A amostra foi selecionada por conveniência, sendo não probabilística, ou seja, o pesquisador definiu de forma pessoal, aleatória e conveniente os princípios que foram utilizados na seleção dos componentes da amostra (Malhotra, 2011). Dentre os 322 servidores ativos do IFMG Campus Ouro Preto (dados de 2020) 266 responderam aos questionários utilizados nesta pesquisa, sendo 148 técnicos administrativos e 174 docentes.

5.3 Técnica de coleta de dados

Quatro emails individuais, um email institucional, quatro solicitações por mensagem via *Hangouts*, e seis envios de links para a participação da pesquisa em grupos de servidores da Instituição no *whatsapp*, foram destinados a cada um dos 322 servidores componentes da população deste estudo, com um texto de apresentação sobre a proposta e importância da pesquisa, e um convite para a participação da mesma. Para participação na pesquisa, o respondente clicou no link em destaque enviado.

Para a metodologia quantitativa, aplicou-se um questionário on-line, desenvolvido na plataforma *Google Forms*, que buscou examinar as relações propostas entre os construtos.

A primeira parte do questionário era referente a questões sócio demográficas e funcionais, sendo composta por 8 questões que abordavam: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na Instituição, cargo/função atual, tempo de trabalho no cargo atual, adoecimento nos últimos 6 meses, ocupa cargo de chefia.

A segunda parte do questionário destinava-se a analisar o tipo de comprometimento organizacional, e apresentava 40 questões. Para a identificação do tipo de comprometimento organizacional _ afetivo, normativo ou calculativo_ dos servidores, utilizou-se, como referência, o questionário proposto por Allen e Meyer (1997) por este ser o instrumento mais utilizado em pesquisas quando se quer aferir tal comportamento (Siqueira, 2008). As questões formuladas têm por objetivo identificar o tipo de comprometimento organizacional do servidor _ afetivo, calculativo ou normativo_, mensurar o nível de satisfação no trabalho e verificar o nível de percepção da transferência do conhecimento. O questionário utilizado foi construído a partir de questionários validados, utilizando-se a escala do tipo Likert de 5 pontos.

25 questões sobre a satisfação no trabalho compunham a terceira parte do questionário. A Escala de Satisfação no Trabalho - EST (Siqueira, 2008) foi criada e validada no Brasil e busca avaliar o nível de contentamento do trabalhador em relação às dimensões do seu trabalho (satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções) e foi utilizada neste estudo para determinar o grau de satisfação dos servidores.

A última parte do questionário envolvia 7 questões propostas por Martin-Perez e Martin-Cruz (2015), que se propõe a verificar o nível de envolvimento do servidor em transferir seu conhecimento.

Todos os questionários utilizados foram construídos a partir de questionários validados, utilizando-se a escala do tipo Likert de 5 pontos.

O questionário garantiu total do anonimato do respondente (obedecendo-se a Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016, em seus artigos 1º e 2º), não havendo nenhuma pergunta que pudesse identificar o respondente.

No período de 25/06/2020 a 01/07/2020 foi realizado um pré-teste com 5 pessoas, pretendendo-se investigar as possíveis dificuldades de resposta do questionário deste estudo. Nenhum dos participantes relatou dúvidas ou problemas no preenchimento do questionário. A partir daí, os dados coletados foram obtidos no período de 22/07/2020 a 12/11/2020 através da solicitação do preenchimento do questionário por meio do envio do link por email, pelo *Hangouts* e em grupos de *whatsapp*, conforme relatado anteriormente.

É importante destacar que esta pesquisa foi autorizada pela Diretora de Inovação, Pesquisa, Extensão e Pós-graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Ouro Preto, Sra. Elisângela Silva Pinto, não necessitando ser analisado por Comitê de Ética.

5.4 Questionários referência

No APÊNDICE 1 encontram-se os questionários utilizados nesta pesquisa. Para a identificação do tipo de comprometimento organizacional _afetivo, normativo ou calculativo_, utilizou-se o questionário proposto por Allen e Meyer (1997); para mensuração da satisfação no trabalho, aplicou-se a Escala de Satisfação no Trabalho – EST (Siqueira, 2008) e as questões elaboradas por Martin- Perez e Martin-Cruz (2015) foram empregadas para analisar o nível de envolvimento do servidor em transferir seu conhecimento.

Todos os referidos questionários foram construídos a partir de questionários validados na literatura.

5.5 Técnica de análise de dados

Esta pesquisa utilizou aplicativos como AMOS 5.0, SPSS 15 SMARTPLS e LVPLS sugeridos por autores como Hair, Black, Babin e Anderson (2014), Tabachnick e Fidell (2007) e Kline (2005), como instrumentos para analisar e discutir as premissas e os objetivos deste estudo, bem como para verificar as limitações e os cuidados no entendimento dos resultados.

Iniciou-se com a estatística univariada, que estuda uma única variável observando sua frequência de ocorrência (Fávero & Belfiore, 2017), possibilitando reconhecer, separadamente, as tendências e os padrões das perguntas.

Procedeu-se, então, à análise bivariada tem como objetivo analisar se há relação entre as variáveis estudadas e qual o grau de sua associação (Fávero & Belfiores, 2017). Nela, identifica-se as tendências por grupos e pode, ou não, ser estabelecida uma relação de causa e efeito.

Tendo em vista a necessidade de informações sobre os construtos e características gerais da amostra, realizou-se uma análise exploratória. Para Tabachnick e Fidell (2007) esta seria a etapa inicial em um estudo, pois, é por meio dela, que se identifica as particularidades dos dados obtidos e se examina as possíveis violações nas hipóteses formuladas.

Em seguida aplicou-se uma avaliação da qualidade da mensuração das escalas, para asseverar que os instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo são confiáveis e válidos.

As técnicas multivariadas, como, por exemplo, regressão múltipla, análise fatorial, análise multivariada de variância e análise discriminante oferecem instrumentos eficientes para o pesquisador solucionar várias questões administrativas e teóricas, entretanto elas verificam apenas uma relação por vez (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2009). Ela foi utilizada para comprovar a relação entre as variáveis, testando-se as hipóteses e levando às conclusões da pesquisa.

Segundo os autores as técnicas multivariadas não permitem que toda a teoria do pesquisador seja testada, por isso, quando se trata de mais de uma variável inter-relacionadas, o ideal é a utilização da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM), uma vez que a SEM corresponde a uma ampliação de várias técnicas multivariadas, permitindo examinar relações de dependência simultaneamente.

6 Resultados e Análises

Nesta sessão serão apresentados os resultados dos dados obtidos neste estudo, bem como suas análises, realizadas e amparadas a partir do referencial teórico apresentado anteriormente.

6.1 Análise de dados

Os dados serão analisados através das variáveis descritivas e da classificação das médias por dimensão.

6.1.1 Variáveis descritivas

Os dados sociodemográficos descritos a seguir referem-se à amostra obtida no Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Preto, tendo como população pesquisada seus servidores ativos, técnico administrativos e docentes. O questionário foi feito na plataforma *Google forms* e o link gerado para respondê-lo foi enviado por email e *whatsapp* para os 322 servidores. Foram obtidas 266 respostas ao questionário.

Para a realização da análise descritiva, procedeu-se à enumeração e categorização das perguntas. A seguir será apresentado o perfil da amostra, de acordo com a coleta realizada neste estudo.

A tabela 8 mostra a distribuição da variável *DESC_01 – Gênero*.

Tabela 8 - Gênero

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Feminino	116	43,6%	43,6%
Masculino	150	56,4%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Do total de 266 participantes, como pode ser visto, 56,4% dos respondentes são do sexo feminino e 43,6% são do sexo masculino, mostrando uma pequena prevalência do sexo feminino, mas que não foi estatisticamente significativo.

A tabela 9 apresenta os respondentes segundo a faixa etária, sendo mostrada a seguir.

Tabela 9 – Faixa Etária

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Até 25 anos	2	0,8%	0,8%
De 26 a 30 anos	16	6,0%	6,8%
De 31 a 35 anos	30	11,3%	18,0%
De 36 a 40 anos	45	16,9%	35,0%
De 41 a 45 anos	34	12,8%	47,7%
De 46 a 50 anos	30	11,3%	59,0%
Mais de 50 anos	109	41,0%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A faixa etária dos respondentes foi concentrada entre maiores de 50 anos (41,0%), sendo bem distribuída entre os demais: 16,9% de 36 a 40 anos, 12,8% de 41 a 45 anos, 11,3% de 46 a 50 anos, 11,3% de 31 a 35 anos, e os menores índices foram de 0,8% na faixa etária de até 25 anos e 6,0% de 26 a 30 anos, o que mostra que a maioria dos servidores 93,2% possui mais de 30 anos.

A tabela 10 apresenta a escolaridade dos servidores.

Tabela 10 – Escolaridade

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Ensino fundamental incompleto	2	0,8%	0,8%
Ensino fundamental completo	3	1,1%	1,9%
Ensino médio incompleto	2	0,8%	2,6%
Ensino médio completo	6	2,3%	4,9%
Ensino superior incompleto	6	2,3%	7,1%
Ensino superior completo	39	14,7%	21,8%
Especialização	68	25,6%	47,4%
Mestrado	83	31,2%	78,6%
Doutorado ou Pós Doutorado	57	21,4%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A maioria dos respondentes tem Mestrado (31,2%), seguidos por Especialização (25,6%), Doutorado (21,4%) e Superior Completo (14,7%). Estes são dados relevantes para uma Instituição de Ensino, que apresenta 92,9% de seus servidores com a conclusão, no mínimo, de curso superior.

Apenas 1,9% dos respondentes trabalham no IFMG há menos de 1 ano e 18,88% trabalham entre 1 e 5 anos, o que demonstra que no período de 5 anos houve a nomeação de 55 (20,7%) novos servidores para compor o quadro atual de funcionários. A maioria dos respondentes (30,5%) trabalham há mais de 20 anos na instituição, seguidos por 28,6% que são aqueles que trabalham entre 11 e 15 anos. 4,1% dos servidores trabalham entre 16 e 20 anos. Isto é demonstrado a seguir, na tabela 11.

Tabela 11 – Há quanto tempo você trabalha nesta instituição?

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Menos de 1 ano	5	1,9%	1,9%
Entre 1 e 5 anos	50	18,8%	20,7%
Entre 6 e 10 anos	43	16,2%	36,8%
Entre 11 e 15 anos	76	28,6%	65,4%
Entre 16 e 20 anos	11	4,1%	69,5%
Mais de 20 anos	81	30,5%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Na tabela 12 pode-se observar a divisão dos servidores por cargos/ função .

Tabela 12 – Cargo / Função Atual

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Docente	122	45,9%	45,9%
Técnico Administrativo	144	54,1%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A função/cargo dos entrevistados foi dividida em: docentes (45,9%) e Técnico Administrativos (54,1%). Apesar do IFMG-OP possuir em seu quadro de funcionários um maior número de docentes (174) do que de técnicos administrativos (148), este

estudo pode contar com uma maior participação dos técnicos administrativos, 144 respondentes, o que equivale quase a totalidade destes.

A tabela 13 apresenta o tempo de atuação no cargo/função atual do servidor.

Tabela 13– Há quanto tempo você atua neste cargo/função?

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Menos de 1 ano	11	4,1%	4,1%
Entre 1 e 5 anos	43	16,2%	20,3%
Entre 6 e 10 anos	50	18,8%	39,1%
Entre 11 e 15 anos	63	23,7%	62,8%
Entre 16 e 20 anos	16	6,0%	68,8%
Mais de 20 anos	83	31,2%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Do total de respondentes, 31,2% ocupam o cargo atual há mais de 20 anos na Instituição, seguidos por 23,7% que ocupam o cargo entre 11 e 15 anos e 18,8% entre 6 e 10 anos., 16,2% realizam a mesma função entre 1 e 5 anos, 6% estão no mesmo cargo entre 16 e 20 anos e 4,1% estão atuando na função há menos de 1 ano.

Os dados referentes a afastamentos por motivos de saúde são apresentados na tabela 14.

Tabela 14– Nos últimos 6 (seis) meses, algum afastamento por motivo de saúde?

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Não	244	91,7%	91,7%
Sim	22	8,3%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Verifica-se que a maioria dos entrevistados (91,7%) não precisaram se afastar do trabalho por motivos de saúde nos últimos 6 meses.

A última tabela referente às questões sócio demográficas, a tabela 15, mostra o percentual de servidores que ocupam cargos de chefia/coordenação.

Tabela 15 – Ocupa algum cargo de chefia/coordenação?

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Não	203	76,3%	76,3%
Sim	63	23,7%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Verifica-se que 63 servidores, quase $\frac{1}{4}$ dos respondentes (23,7%) ocupa algum cargo de chefia ou coordenação.

6.1.2 Classificação das médias por dimensão

A tabela 16 apresenta as médias, medianas e desvio padrão para cada uma das dimensões das variáveis desta pesquisa. Os valores obtidos na média e mediana foram baseados na escala *Likert* usadas, em que a pontuação variava de 0 a 5.

Tabela 16 – Classificação das médias por dimensão

Dimensão	Média	Mediana	Desv	FRACO	MÉDIO	FORTE	TOTAL
				[1,00→2,30]	[2,31→3,70]	[3,71→5,00]	
Comprometimento Organizacional Afetivo	3,7	3,8	0,7	9 (3%)	99 (37%)	158 (59%)	266 (100%)
Comprometimento Organizacional Calculativo	3,0	3,0	0,8	56 (21%)	160 (60%)	50 (19%)	266 (100%)
Comprometimento Organizacional Normativo	2,7	2,7	0,9	101 (38%)	133 (50%)	32 (12%)	266 (100%)
Satisfação no trabalho	3,6	3,6	0,6	10 (4%)	126 (47%)	130 (49%)	266 (100%)
Transferência do conhecimento	3,3	3,4	0,8	30 (11%)	143 (54%)	93 (35%)	266 (100%)

Fonte: dados da pesquisa. Calculou-se as médias aritméticas das variáveis; para valor normal na escala de 1 a 5, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

O primeiro construto a ser analisado na tabela 16 é o comprometimento organizacional. Verifica-se que o comprometimento organizacional afetivo, obteve a maior média dentre as dimensões do comprometimento organizacional, com uma pontuação da média de 3,7 e desvio padrão de 0,7, tendo uma classificação como média em uma escala de 1 a 5. Entretanto, nota-se também que 158 respondentes, ou seja, 59% dos participantes, apresentaram uma associação com vínculo forte, que corresponde a valores de pontuação compreendidos entre 3,71 e 5,00. Este resultado mostra que a maioria dos servidores do IFMG apresentam forte comprometimento afetivo com a organização.

Andrade (2015) pesquisou sobre o comprometimento organizacional de servidores técnico administrativos em uma Instituição Pública de Ensino, a

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e também encontrou o maior score, de 3,06 em uma escala de 1 a 5, para o comprometimento organizacional afetivo. Este resultado se assemelha ao deste estudo ao se comparar qual dimensão do comprometimento recebeu a média mais alta, entretanto a pontuação de 3,7 encontrada para os servidores do IFMG é mais alta do que a pontuação de 3,06 dos servidores da UFPE, mostrando que os vínculos de comprometimento afetivo dos servidores do IFMG são mais altos do que o dos servidores da UFPE.

Marques (2016) realizou uma pesquisa em que analisou o comprometimento organizacional em suas dimensões para servidores da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e constatou que a média para o comprometimento afetivo foi de 3,32, numa escala de 1 a 5, tendo sido, como a deste estudo, o maior valor de média dentre as dimensões do comprometimento organizacional. Entretanto a média encontrada pelo autor apresenta um vínculo médio e não forte, como a do presente estudo. Marques (2016) analisa que este resultado indica que os servidores da UFOP se encontram indecisos quanto ao seu vínculo afetivo. Diante destes resultados, percebe-se que os servidores do IFMG apresentam maior comprometimento afetivo do que os servidores da UFOP.

Estes resultados evidenciam a dimensão afetiva do comprometimento como aquela que alcança as maiores médias entre servidores públicos de Instituições de Ensino. Regos, Cunha e Souto (2007) esclarecem que pode-se alcançar os efeitos do comprometimento organizacional afetivo quando, por exemplo, o trabalhador sente que recebe um tratamento justo, respeitoso e de apoio por parte da organização; confia na organização e seus gestores; sente-se satisfeito no trabalho; acredita que os valores organizacionais são pautados na humanização; percebe que existe uma semelhança entre seus objetivos e os da organização; e considera que a organização apresenta comportamentos socialmente responsáveis. Neste sentido, é possível que a organização analisada neste estudo consiga suscitar alguns destes efeitos em seus servidores e, por isso, seus servidores apresentem um vínculo forte de comprometimento afetivo. Se a Instituição pesquisada conseguir compreender em quais destes pontos ela já se dedica e quais ela ainda pode desenvolver, havendo um interesse da gestão, é possível que se consiga melhorar o comprometimento afetivo de seus servidores.

O comprometimento organizacional calculativo obteve uma média de 3,0 com desvio padrão de 0,8, numa escala de 1 a 5, indicando que a maioria dos servidores

do IFMG apresentam um vínculo médio desta dimensão do comprometimento. O comprometimento calculativo se relaciona com os custos percebidos em permanecer ou deixar a organização (Meyer e Allen, 1991) e Siqueira (2008) esclarece que quanto maior o valor médio obtido maior o sentimento do trabalhador atribuído aos custos em deixar a organização.

Em pesquisa com servidores da UFPE, Andrade obteve uma pontuação de 2,77, numa escala de 1 a 5, para o comprometimento calculativo, valor próximo ao encontrado nesta pesquisa. Marques (2016) analisando o mesmo construto em uma pesquisa com servidores da UFOP, obteve uma média de 2,85, numa escala de 1 a 5, resultado muito próximo ao deste estudo e, observa, que este valor da média pode demonstrar incertezas quanto ao comprometimento organizacional calculativo, de forma que, de um modo geral, os servidores não assimilam as possíveis perdas em deixar a organização.

Para Meyer e Allen (1991) o processo pelo qual o comprometimento calculativo é manifestado como comportamento pode passar pela avaliação do funcionário do vínculo comportamento e emprego. Situações em que o emprego é substancialmente garantido (ou seja, depende somente de ultrapassar de um padrão mínimo) o desempenho pode ficar aquém do desejável. Paiva, La Falce e Muylder (2013) analisam que o predomínio de características da dimensão calculativa nos colaboradores pode indicar fragilidades nas relações entre a organização e seus trabalhadores.

Diante do que foi apresentado sobre o comprometimento organizacional calculativo, analisa-se que a Instituição pesquisada deve estar atenta e considerar desfavorável o resultado evidenciado neste estudo. Funcionários com comprometimento calculativo são motivados por questões salariais e esta é uma questão que uma Instituição Pública não tem poder para atuar. Como consequências deste tipo de comprometimento, Maia e Bastos (2011) afirmam que se o funcionário não pode ou não deseja sair da organização em que trabalha, ele pode reagir manifestando negligência, uma possível reação ao sentimento de insatisfação e de busca por reequilíbrio da relação de troca. Conceituam ainda os autores que, neste sentido, a negligência pode ser considerada como retaliação e representaria uma reação do trabalhador que passa a não se empenhar, aumenta a incidência de erros, de faltas e de atrasos. De fato, este seria um comportamento que não traz bons resultados para as organizações.

Em relação ao comprometimento organizacional normativo, este apresentou a menor das médias com valor de 2,7, valor considerado de vínculo médio, utilizando-se uma escala de 1 a 5 e desvio padrão de 0,9. Somente 12% dos servidores apresentaram o comprometimento normativo com vínculo tendendo a forte. Este resultado deve ser visto com certa cautela, pois em se tratando de uma Instituição Pública onde existem normas e legislações que regem o trabalho, o baixo comprometimento normativo pode ser um indicativo de que seus funcionários estejam oferecendo à Instituição um trabalho aquém do que deveriam.

Andrade (2015), estudando sobre o comprometimento organizacional de servidores da UFPE também obteve a menor pontuação de 2,67, numa escala de 1 a 5, para o comprometimento normativo. A média de comprometimento normativo de Marques (2016), para servidores da UFOP, foi de 2,77, numa escala de 1 a 5. Ambos os resultados, com médias de 2,67 e 2,77 são bem próximos à média de 2,7 encontrada neste estudo, mostrando uma similaridade de resultados e, possivelmente, de comportamentos relativos ao comprometimento normativo para servidores em Instituições Públicas de Ensino.

Meyer e Parfyonova (2010) esclarecem que o comprometimento normativo apresenta uma natureza dual e pode se manifestar de formas diferentes: como um dever moral ou um sentimento de dívida, cada um resulta em implicações diferentes para o comportamento no trabalho. Os autores afirmam que quando o comprometimento organizacional normativo é vivenciado como um dever moral os benefícios são maiores tanto para o trabalhador quanto para a organização.

A tabela 16 também apresenta o nível de satisfação dos servidores do IFMG-OP, que teve um score médio de 3,6, e desvio padrão de 0,6, em uma escala de 1 a 5. Este é um resultado com vínculo médio, mas tendendo a forte e com percentuais bem semelhantes distribuídos entre as tendências forte (49%) e média (47%). Este é um resultado positivo para a Instituição e mostra que os componentes da satisfação no trabalho que foram analisados (satisfação com os colegas de trabalho, com a chefia, com o salário, com as promoções e com a natureza do trabalho) tem promovido a satisfação no trabalho para os servidores da Instituição pesquisada. É provável que hajam acertos nas políticas Institucionais que estejam aumentando a satisfação de seus servidores, como os incentivos à qualificação, que possibilitam a promoção e melhora salarial, e o *Projeto Caminhar*, programa que proporciona caminhadas para os servidores do IFMG, voltado para a saúde e o bem-estar, que

favorecendo o convívio e aproximação com colegas de trabalho e chefias, durante a realização da atividade física.

O estudo de Marqueze e Moreno (2009) sobre satisfação no trabalho com docentes universitários mostrou que um percentual de 55,1% dos docentes apresentou satisfação no trabalho, 41,5% satisfação intermediária e 3,4% insatisfação, dados bastante parecidos com os da presente pesquisa, e concluem que para os docentes, a satisfação pode aumentar sua capacidade para o trabalho. Já Barros (2015), também em uma pesquisa sobre satisfação no trabalho com servidores técnicos administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás, obteve uma média de 3,52, numa escala de 1 a 5, para este construto, valor média e muito próximo ao obtido nesta pesquisa (3,6). Parece haver uma similaridade no sentimento de satisfação no trabalho entre servidores públicos de Instituições de Ensino.

Uma possível explicação para o resultado encontrado para a satisfação no trabalho no IFMG, uma Instituição pública, seja a estabilidade possível para os servidores públicos e as implicações advindas desta estabilidade. Korunka e Vitouch (1999), Elovainio, Kivimäki, Steen e Kalliomäki-Levato (2000) e ODriscoll e Beehr (2000) afirmam que a segurança no emprego, ou seja, a estabilidade, promovem satisfação no trabalho. Pensando-se adiante, a estabilidade traz consigo além da segurança no emprego, uma certa garantia quanto ao convívio com os colegas de trabalho, sendo possível a formação de ciclos de amizade. A estabilidade também oportuniza a exposição de posicionamentos e questionamentos em que o servidor pode, por exemplo, solicitar uma mudança de Setor de trabalho para um outro que desperte mais motivação quanto ao trabalho que se executa, sem que isso ocasione consequências sérias, como demissões. Mantendo-se esta linha de entendimento, nota-se que as suposições anteriormente apresentadas, que propiciariam satisfação com os colegas de trabalho e com a natureza do trabalho, podem se constituir elementos da satisfação do trabalho conforme proposto por Siqueira (2008).

O último construto a ser analisado na tabela 16 é a transferência do conhecimento. A média encontrada foi de 3,3 com desvio padrão de 0,8, numa escala de 1 a 5, mostrando uma tendência intermediária dos servidores em compartilharem seus conhecimentos. Aqui cabe a análise de que somente 11% dos servidores apresentam um vínculo fraco para a propensão em transferir conhecimentos, o que significa que havendo um empenho e vontade do IFMG em se

trabalhar questões que promovam a transferência do conhecimento, são grandes as chances da organização contar com uma colaboração superior da maioria de seus servidores.

Marques (2016), examinou o mesmo construto em uma Universidade Pública Federal (UFOP), e a pontuação média obtida foi de 3,41 com desvio padrão de 0,90, numa escala de 1 a 5, sendo considerado uma propensão média de seus servidores transferirem conhecimentos. Este valor, de 3,41 é muito próximo ao valor encontrado neste estudo, de 3,3 mostrando uma similaridade de resultados entre as duas Instituições. Para Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) valores da média com vínculo tendendo a médio para a transferência do conhecimento, sugerem que a organização apresenta práticas de transferência do conhecimento já estabelecidas.

O resultado obtido nesta pesquisa pode ser devido a uma baixa cultura de transferência do conhecimento nesta Instituição. Apesar da predisposição da maioria dos servidores em compartilharem seus conhecimentos talvez inexistam estímulos para que a mesma se processe com o potencial em que poderia acontecer.

6.2 Análise Bivariada

Nesta sessão as médias aritméticas das variáveis foram calculadas e comparadas com as variáveis demográficas.

A tabela 17 mostra as médias dos construtos por gêneros.

Tabela 17– Médias dos construtos por gênero

Construto	Sig	Feminino (A)			Masculino (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,86	3,8	3,9	0,5	3,8	3,9	0,7
Comprometimento Organizacional Calculativo	0,15	2,9	2,8	0,8	3,0	3,0	0,8
Comprometimento Organizacional Normativo	0,20	2,5	2,4	0,9	2,7	2,7	1,0
Satisfação no trabalho	0,06	3,6	3,8	0,6	3,5	3,6	0,7
Transferência do conhecimento	0,50	3,3	3,4	0,7	3,3	3,4	0,8

FONTE: Dados da pesquisa. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos. MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

Na média dos construtos por gênero não houveram diferenças significativas entre o público masculino e feminino.

A seguir, a tabela 18 apresenta as médias dos construtos por faixa etária.

Tabela 18 – Médias dos construtos por faixa etária

Construto	Sig	de 26 a 30 anos (A)			de 31 a 35 anos (B)			de 36 a 40 anos (C)			de 41 a 45 anos (D)			de 45 a 50 anos (E)			Mais de 50 anos (F)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,61	3,7	3,9	1,0	3,9	3,9	0,5	3,9	4,1	0,7	3,8	3,9	0,6	3,7	3,8	0,7	3,8	3,9	0,6
Comprometimento Organizacional Calculativo	0,63	2,8	2,7	0,9	2,8	2,8	0,8	3,0	2,9	0,8	3,0	2,9	0,8	2,8	2,8	0,9	3,0	3,0	0,8
Comprometimento Organizacional Normativo	0,00	1,9 DEF	1,8	0,9	2,3 EF	2,2	0,8	2,4 F	2,3	1,0	2,6	2,5	0,8	2,7	2,7	0,7	2,8	2,7	1,0
Satisfação no trabalho	0,18	3,2	3,4	0,6	3,5	3,7	0,7	3,6	3,7	0,7	3,6	3,7	0,7	3,6	3,8	0,6	3,6	3,7	0,6
Transferência do conhecimento	0,27	3,4	3,4	1,1	3,1	3,1	0,8	3,4	3,6	0,8	3,3	3,4	0,6	3,1	3,3	0,8	3,4	3,4	0,7

FONTE: Dados da pesquisa. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos. MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; As letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

Observa-se o grupo “até 25 anos” foi desconsiderado por ter somente 2 casos e não apresentar significância comparativa com os demais grupos. Nos demais grupos, houve diferença significativa para o construto *Comprometimento Organizacional Normativo*.

O grupo de 26 a 30 anos (A) de média 1,9, apresentou diferenças significativas com os grupos de 41 a 45 anos (D) com média 2,6, de 45 a 50 anos (E) (M=2,7) e com o grupo com mais de 50 anos (F) e média 2,8. Como destaque, pode-se afirmar que o grupo mais velho (F) deu, em média, 47,36% notas mais altas que o grupo mais jovem (A) para *Comprometimento Organizacional Normativo* ($[2,8 \div 1,9] - 1 = 47,36\%$). Ainda, pode-se notar que os grupos mais jovens de 31 a 35 anos (B) e de 36 a 40 anos (C) também apresentaram diferenças significativas com o grupo mais velho (F). Estas diferenças podem se dar pelo fato dos servidores que têm idade mais elevada, apresentem um senso de cumprimento de regras e de seus deveres junto à Instituição mais apurados do que os servidores mais jovens. Esta relação também mostra que indivíduos com maior idade apresentam maior

sentimento moral de retribuição para com a organização (Pinto, 2011). Estes resultados se assemelham aos encontrados por Pinto (2011) e Andrade (2015) em que os servidores de maior idade apresentaram maiores índices de comprometimento normativo. Cappi e Araújo (2015) analisam que há uma maior probabilidade de que os indivíduos mais velhos tenham alcançado uma maior maturidade e estabilidade profissional do que os funcionários mais jovens, que estão iniciando no mercado de trabalho, tentando atingir seus objetivos profissionais. Andrade (2015) complementa que trabalhadores mais jovens refletem mais nos custos de sair da organização e percebem menores oportunidades de trabalho, permanecendo na organização porque precisam. Por sua vez, os servidores mais velhos podem ter internalizado mais as normas da organização e, assim, podem sentir mais a obrigação de continuar no trabalho.

A tabela 19 mostra as médias dos construtos por escolaridade.

Tabela 19– Médias dos construtos por escolaridade

Construto	Sig	Ensino superior completo (A)			Especialização (B)			Mestrado (C)			Doutorado ou Pós Doutorado (D)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,31	3,9	3,9	0,6	3,7	3,9	0,7	3,8	3,8	0,6	3,9	4,0	0,6
Comprometimento Organizacional Calculativo	0,31	3,0	3,0	0,7	2,8	2,8	0,8	3,0	3,0	0,7	2,8	2,9	0,9
Comprometimento Organizacional Normativo	0,02	2,4 C	2,2	0,8	2,4 C	2,4	1,0	2,7 D	2,7	0,7	2,4	2,5	0,8
Satisfação no trabalho	0,27	3,5	3,6	0,6	3,5	3,6	0,7	3,6	3,8	0,5	3,6	3,8	0,7
Transferência do conhecimento	0,51	3,3	3,4	0,8	3,3	3,3	0,8	3,4	3,4	0,6	3,3	3,4	0,7

FONTE: Dados da pesquisa. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos. MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; As letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

Avaliando as diferenças por escolaridade, primeiro desconsiderou-se os grupos com Ensino fundamental incompleto (2 casos), Ensino fundamental completo (3 casos), Ensino médio incompleto (2), Ensino médio completo (6) e Ensino superior incompleto (6) por não apresentarem significância comparativa com os demais grupos. Nos demais grupos, houve diferença significativa para o construto *Comprometimento Organizacional Normativo*.

O grupo Mestrado (C) apresentou diferenças significativas com todos os demais grupos, tendo uma média (2,7) que é 12,5% mais alta que os outros grupos. Resultado semelhante foi obtido na pesquisa de Marques (2016), que obteve a maior média do comprometimento organizacional normativo para servidores que possuíam capacitação em nível mais elevado. Estes dados sugerem que ao se capacitar, ou seja, ao adquirir maiores conhecimentos, o indivíduo pode perceber melhor o seu potencial em colaborar com mais qualidade com a Instituição, seja oferecendo um trabalho de nível mais elevado, seja dedicando-se ao cumprimento de seus deveres com empenho, seja esforçando-se para o cumprimento de regras às quais se subordina. Pode, também, surgir um sentimento de gratidão mais aprofundado junto à Instituição, se ela contribuiu ou viabilizou (através, por exemplo, do auxílio capacitação, flexibilizando o cumprimento da carga horária...) a capacitação do servidor, acendendo o desejo de retribuir para a organização aquilo de bom que recebeu. É importante destacar que para alguns cargos, como os de nível D, o plano de cargos e carreiras aos quais os técnicos administrativos desta Instituição estão subordinados, institui o Mestrado como o maior nível de promoção na sua carreira.

A tabela 19 também mostrou um resultado intrigante, onde servidores com Doutorado apresentam a mesma média de comprometimento normativo de grupos com menor escolaridade, o ensino superior completo e a especialização. Pinto (2011) apresenta uma justificativa para explicar este fato. Segundo o referido autor, um dos motivos que podem esclarecer o menor comprometimento normativo de servidores com maior escolaridade é seu maior potencial em escapar de um cenário de abandono da organização, ou seja, seu maior nível de escolaridade pode oferecer melhores oportunidades de um novo trabalho, podendo reduzir, em seu íntimo, sua dependência ou vínculo com a atual organização.

A tabela 20 avalia as médias dos construtos por tempo em que o servidor trabalha na Instituição.

Tabela 20 – Médias dos construtos por tempo em que a pessoa trabalha na Instituição

Construto	Sig	de 1 a 5 anos (A)			de 6 a 10 anos (B)			de 11 a 15 anos (C)			de 16 a 20 anos (D)			mais de 20 anos (E)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,08	3,7	3,7	0,7	3,7	3,9	0,7	3,9	4,1	0,6	3,8	3,8	0,8	3,8	3,8	0,6
Comprometimento Organizacional Calculativo	0,31	2,9	2,9	0,8	2,7	2,7	0,7	3,0	2,9	0,8	2,9	2,9	0,8	3,0	3,0	0,8
Comprometimento Organizacional Normativo	0,00	2,2 CE	2,2	0,8	2,3 CE	2,2	0,9	2,7 D	2,8	0,8	2,0 E	2,0	0,4	2,9	2,8	1,0
Satisfação no trabalho	0,01	3,4 C	3,4	0,6	3,4 C	3,5	0,7	3,8	3,8	0,6	3,4	3,7	0,7	3,6	3,7	0,6
Transferência do conhecimento	0,37	3,3	3,3	0,8	3,2	3,3	0,8	3,4	3,5	0,7	3,1	3,4	0,9	3,4	3,4	0,7

FONTE: Dados da pesquisa. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos. MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; As letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

Nas comparações sobre o tempo em que a pessoa trabalha na Instituição, o grupo com menos de 1 ano foi desconsiderado por ter somente 5 casos e por não apresentar significância comparativa com os demais grupos. Nos demais grupos, houve diferença significativa para os construtos *Comprometimento Organizacional Normativo* e *Satisfação no trabalho*.

Quanto ao *Comprometimento Organizacional Normativo*, temos o destaque do grupo de 16 a 20 anos (D) com uma nota média de 2,0 contra o grupo mais de 20 anos (E) cuja nota média foi 2,9. Isso mostra que o grupo (E) mais antigo na Instituição atribui notas 45% mais altas que o grupo (D), neste construto. Tal resultado aponta que quanto mais o servidor segue trabalhando na Instituição, mais aumenta sua vontade de prosseguir colaborando.

Na *Satisfação no trabalho*, os grupos de 1 a 5 anos (A) e o grupo de 6 a 10 anos (B) apresentaram diferenças significativas em relação grupo de 11 a 15 anos (C). Neste caso, o grupo C deu notas 11,76% mais altas que os grupos A e B. Estes dados sugerem que após algum tempo de trabalho na Instituição o sentimento de bem estar aumenta. Isto pode ocorrer porque os servidores passam a conhecer melhor seus colegas de trabalho, chefia, se familiarizam com o tipo de trabalho que exercem e passam a receber adicionais por progressão e promoção (quando fazem jus), ou seja, o servidor se estabiliza melhor financeiramente, na natureza do seu trabalho e nos relacionamentos junto à Instituição.

Pinto (2011) e Valaei e Rezaei (2016) também encontraram diferenças significativas entre os níveis de comprometimento sentidos pelos colaboradores tendo em vista o tempo de trabalho, com maior nível de comprometimento apresentado por trabalhadores com maior tempo de serviço na organização. Figueiredo (2013) apresenta resultados similares e explica que os servidores que atuam há mais tempo na Instituição possivelmente tem mais oportunidades e mais certezas com relação às suas avaliações, escolhas e percepções quanto à satisfação no trabalho. Sennet (2005) indica que o tempo é um fator relevante nas construções dos laços e vínculos com próprio trabalho. Hrebiniak e Alutto (1972) afirmam que o comprometimento organizacional depende dos anos de experiência dos trabalhadores.

A tabela 21 descreve as médias por construtos por tempo de atuação no cargo/função.

Tabela 21 – Médias dos construtos por tempo que atua neste cargo/função

Construto	Sig	menos de 1 ano (A)			de 1 a 5 anos (B)			de 6 a 10 anos (C)			de 11 a 15 anos (D)			de 16 a 20 anos (E)			mais de 20 anos (F)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,57	4,1	4,1	0,6	3,9	3,9	0,6	3,7	3,9	0,7	3,8	4,0	0,6	3,8	3,8	0,6	3,8	3,8	0,6

Comprometimento Organizacional Calculativo	0,11	2,6	2,4	0,5	2,9	2,9	0,7	2,8	2,8	0,7	2,9	2,9	0,9	3,4	3,5	1,0	3,0	2,9	0,8
Comprometimento Organizacional Normativo	0,00	2,6	2,5	0,7	2,2 DF	2,2	0,8	2,4 F	2,3	0,9	2,6	2,7	0,8	2,7	2,4	1,0	2,9	2,8	1,0
Satisfação no trabalho	0,43	3,6	3,5	0,6	3,5	3,6	0,6	3,5	3,6	0,7	3,7	3,8	0,6	3,4	3,7	0,8	3,6	3,7	0,7
Transferência do conhecimento	0,98	3,3	3,4	0,7	3,4	3,4	0,8	3,3	3,4	0,8	3,3	3,4	0,7	3,2	3,4	0,8	3,3	3,3	0,7

FONTE: Dados da pesquisa. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos. MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; As letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

Na avaliação por tempo que atua neste cargo/função, houve diferença significativa somente para o construto *Comprometimento Organizacional Normativo*. O grupo de 1 a 5 anos (B) de média 2,2 apresentou diferenças significativas com os grupos de 11 a 15 anos (D) com média 2,6 e com o grupo de mais de 20 anos (F), média de 2,9. Como destaque, pode-se afirmar que o grupo com mais tempo no cargo/função (F) deu, em média, 31,81% notas mais altas que o grupo com menos tempo (B) para *Comprometimento Organizacional Normativo* ($[2,9 \div 2,2] - 1 = 31,81\%$). Com estes resultados, pode-se deduzir que atuar mais tempo em uma determinada função pode trazer um maior senso de responsabilidade e compromisso com o setor de trabalho, facilitando o cumprimento de regras junto à Instituição.

Resultados similares foram obtidos na pesquisa de Marques (2016), em que indivíduos que trabalhavam entre 16 a 20 anos na Instituição estudada, tiveram a maior média no indicador de comprometimento organizacional normativo.

A tabela 22 avalia a média dos construtos por tempo em que a pessoa trabalha na Instituição.

Tabela 22 – Médias dos construtos por Cargo/Função atual

Construto	Sig	Docente (A)			Técnico Administrativo (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,5	3,8	3,9	0,6	3,8	3,9	0,7
Comprometimento Organizacional Calculativo	0,6	2,9	2,9	0,8	2,9	2,9	0,8
Comprometimento Organizacional Normativo	0,6	2,6	2,5	0,8	2,6	2,5	1,0
Satisfação no trabalho	0,2	3,6	3,7	0,6	3,5	3,6	0,7
Transferência do conhecimento	0,1	3,4	3,5	0,7	3,3	3,3	0,8

FONTE: Dados da pesquisa. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos. MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; As letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

Na média dos construtos por Cargo/Função atual não houveram diferenças significativas entre os servidores docentes e técnico administrativos.

A tabela 23 mostra as médias dos construtos avaliados pela pergunta sobre afastamento por motivo de saúde. Não houveram diferenças significativas entre o público Não (A) e Sim (B).

Tabela 23 – Médias dos construtos por nos últimos 6 meses teve algum afastamento por motivo de saúde?

Construto	Sig	Não (A)			Sim (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,36	3,8	3,9	0,6	3,8	3,9	0,7
Comprometimento Organizacional Calculativo	0,48	2,9	2,9	0,8	2,9	2,9	0,8
Comprometimento Organizacional Normativo	0,96	2,6	2,5	0,8	2,6	2,5	1,0
Satisfação no trabalho	0,07	3,6	3,7	0,6	3,5	3,6	0,7
Transferência do conhecimento	0,15	3,4	3,5	0,7	3,3	3,3	0,8

FONTE: Dados da pesquisa. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos. MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; As letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

A tabela 24 fornece dados sobre as médias dos construtos por ocupação de algum cargo de chefia/coordenação.

Tabela 24 – Médias dos construtos por ocupação de algum cargo de chefia/coordenação

Construto	Sig	Não (A)			Sim (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,00	3,7	3,8	0,7	4,1	4,1	0,4
Comprometimento Organizacional Calculativo	0,23	3,0	2,9	0,8	2,8	2,8	0,8
Comprometimento Organizacional Normativo	0,82	2,6	2,5	1,0	2,5	2,5	0,7
Satisfação no trabalho	0,40	3,6	3,6	0,7	3,6	3,7	0,6
Transferência do conhecimento	0,07	3,3	3,3	0,8	3,4	3,6	0,7

FONTE: Dados da pesquisa. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos. MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; As letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

Verifica-se que houveram diferenças significativas na média entre o público Não (A) e Sim (B) no construto *Comprometimento Organizacional Afetivo*. O grupo B que ocupa algum cargo de chefia (média 4,1) deu notas 10,81% mais altas que o grupo A que não ocupa, para o construto *Comprometimento Organizacional Afetivo*. Este resultado aponta que aqueles que, atualmente, ocupam cargos de chefia/coordenação são servidores que possuem um maior sentimento de identificação, envolvimento e encantamento com o IFMG-OP que os demais. Isto é muito positivo para a Instituição, pois se trata de servidores que exercem algum tipo de liderança sobre os demais e que podem ser disseminadores de uma visão mais comprometida e colaborativa para com a Instituição.

O estudo de Oliveira (2020) verificou uma relação tanto positiva quanto negativa de comprometimento afetivo com a chefia direta sobre o comprometimento organizacional afetivo do servidor, mostrando o aumento ou redução do comprometimento afetivo com a organização ocorre à medida em que há aumento ou diminuição de comprometimento afetivo com a chefia imediata.

Para Loi, Lai e Lam (2012) as chefias simbolizam a própria organização para conduzir sua relação de trabalho com os funcionários. Estes autores afirmam que a ligação afetiva dos supervisores com a organização gera resultados importantes no desenvolvimento do mesmo tipo de relação entre funcionários e a organização. Além disso, demonstram que o comprometimento afetivo da chefia influencia o comprometimento afetivo dos subordinados, levando, posteriormente, a um melhor

desempenho destes. Esta relação ocorre mais intensamente nos subordinados de orientação à distância de baixo poder, quando se nota uma maior propensão destes funcionários a imitar a mentalidade afetiva de suas chefias.

Ćulibrk, Delić, Mitrović e Ćulibrk (2018) verificaram que os gestores são mais satisfeitos e mais comprometidos no trabalho com a organização do que os demais funcionários. A explicação seria devida à própria natureza do trabalho, que possibilita a tomada de decisões, a diversificação do trabalho e melhores recompensas materiais e imateriais.

6.3 Análise Exploratória

O objetivo desta etapa é obter informações sobre as variáveis e características da amostra da pesquisa. A análise exploratória deve ser o ponto de partida quando se faz um estudo pois fornece as especificidades dos dados e possibilidade de analisar se existem violações nos pressupostos (Tabachnick & Fidel, 2007).

6.4 Descrição da Amostra

Como já mencionado no decorrer deste trabalho, a amostra deste estudo é composta por servidores ativos, técnicos administrativos e docentes, do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Preto, sendo 266 participantes.

A tabela 25 apresenta a categorização e legenda das perguntas, observadas a seguir.

Tabela 25 – Construtos e Legendas

Construto	Código	Descrição
Questões demográficas e funcionais	ID	Identificação do respondente
	DESC_01	Gênero:
	DESC_02	Faixa Etária:
	DESC_03	Qual o seu local de exercício?
	DESC_04	Escolaridade:
	DESC_05	Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição?
	DESC_06	Cargo/Função atual:
	DESC_07	Há quanto tempo você atua neste cargo/função?
	DESC_08	Nos últimos 6 meses teve algum afastamento por motivo de saúde?
	DESC_09	Ocupa algum cargo de chefia/coordenação?
Comprometimento Organizacional Afetivo	ECO_A_01	Confiante nela
	ECO_A_02	Desgostoso com ela**
	ECO_A_03	Empolgado com ela
	ECO_A_04	Fiel a ela
	ECO_A_05	Apegado a ela
	ECO_A_06	Orgulhoso dela
	ECO_A_07	Contente com ela
	ECO_A_08	Responsável por ela
	ECO_A_09	Distante dela**
	ECO_A_10	Dedicado a ela
	ECO_A_11	Entusiasmado com ela
	ECO_A_12	Preocupado com ela
	ECO_A_13	Encantado com ela
	ECO_A_14	Desiludido com ela**
	ECO_A_15	Envolvido com ela
	ECO_A_16	Fascinado por ela
	ECO_A_17	Interessado por ela
	ECO_A_18	Animado com ela
Comprometimento Organizacional Calculativo	ECOC_01	Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
	ECOC_02	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa.
	ECOC_03	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).
	ECOC_04	Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.

	ECOC_05	Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
	ECOC_06	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho como tenho dentro desta empresa.
	ECOC_07	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.
	ECOC_08	Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.
	ECOC_09	Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
	ECOC_10	Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.
	ECOC_11	Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
	ECOC_12	Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
	ECOC_13	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.
	ECOC_14	Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
	ECOC_15	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
Comprometimento Organizacional Normativo	ECON_01	Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
	ECON_02	É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.
	ECON_03	Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
	ECON_04	Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.
	ECON_05	Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
	ECON_06	É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.
	ECON_07	Esta empresa já fez muito por mim no passado.
Satisfação no trabalho	EST_01	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho
	EST_02	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor
	EST_03	Com o número de vezes que já progredi nesta Instituição
	EST_04	Com as garantias que a Instituição oferece a quem é promovido a chefe de setor
	EST_05	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho
	EST_06	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
	EST_07	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam
	EST_08	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional
	EST_09	Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho
	EST_10	Com a maneira como esta instituição realiza progressões de seu pessoal
	EST_11	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me
	EST_12	Com o meu salário comparado ao custo de vida
	EST_13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço
	EST_14	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho

	EST_15	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta Instituição ao final de cada mês
	EST_16	Com as oportunidades de progredir nesta Instituição
	EST_17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho
	EST_18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho
	EST_19	Com o entendimento entre eu e meu chefe
	EST_20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma progressão nesta Instituição
	EST_21	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho
	EST_22	Com a maneira como meu chefe me trata
	EST_23	Com a variedade de tarefas que realizo
	EST_24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
	EST_25	Com a capacidade profissional do meu chefe
Transferência do conhecimento	TRANSF_01	Há o compartilhamento de ideias e opiniões entre os funcionários da empresa
	TRANSF_02	Você leva em conta opiniões de outros empregados antes de tomar decisões importantes
	TRANSF_03	O ambiente organizacional, em que a sua atividade é desenvolvida, é cooperativo, promovem o respeito mútuo, há amizade e confiança interpessoal entre os funcionários
	TRANSF_04	Há o relacionamento entre os empregados para que exista uma melhor compreensão dos objetivos organizacionais, métodos de trabalho, e assim por diante
	TRANSF_05	Mantém frequentes contatos entre os funcionários
	TRANSF_06	Utiliza-se manuais, relatórios e as informações necessárias para melhorar o desempenho dos funcionários no trabalho
	TRANSF_07	Há o compartilhamento de relatórios, documentos e outros tipos de informações entre os funcionários

** itens que deverão ter a pontuação invertida

6.5 Tamanho da amostra a partir da margem de erro

Foram coletados 266 questionários e para se definir o tamanho da amostra a partir da margem de erro, utilizou-se a equação seguinte, demonstrada por Spiegel (2006, p. 195):

$$e = \frac{z \sigma}{\sqrt{n}}$$

Em que:

e = corresponde à margem de erro, sendo o raio ou a metade da largura do intervalo de confiança

z = escore padrão z para um dado intervalo de confiança

σ = desvio padrão populacional

n = tamanho de uma amostra de população qualquer

Simplificando a fórmula, tem-se:

$$n = \frac{z^2 \sigma^2}{e^2}$$

Empregando-se os seguintes parâmetros na equação ($z=1,96$ que é relativo a um intervalo de confiança de 95%; $\sigma=2$ que é desvio padrão das escalas de 1 a 5; $e=0,2$ que é a margem de erro de 5% sobre a amplitude das escalas 1 a 5), obtém-se uma amostra mínima de 384,14, que deve ser arredondada para cima, ou seja, 385 casos.

Em geral, define-se intervalos de confiança de 95% (Dancey & Reidy, 2011, p.110), o que significa que a amostra ideal seria obtida com 385 respondentes e a margem de erro seria de 5%, considerado um nível seguro e aceito na literatura (Malhotra, 2007). Entretanto, a amostra desta pesquisa, com 266 respostas, também é adequada para a finalidade do estudo em questão, mas sendo representativa para uma margem de erro de 6%, com 95% de confiança e $Z=1,96$.

Tabela 26- Tamanho da amostra, margem de erro e intervalo de confiança

Escala		Margem de Erro	Erro sobre a Escala	Intervalo de Confiança	Z	CASOS
Mínimo	1	0%	0,00	100%	3,89	3.784.177
Máximo	5	1%	0,04	99%	2,57	16.543
Média	3	2%	0,08	98%	2,32	3.377
desvio padrão (s)	2	5%	0,20	95%	1,96	385
variância (s ²)	4	10%	0,40	90%	1,64	68
Amplitude	4	6,0%	0,24	95%	1,94	266

Ou seja, caso 50% dos respondentes tenham feito uma afirmação, deve-se considerar que esse número pode variar entre 44 e 56%. Esta amostra está inserida num intervalo de confiança de 95%, o que significa que essa é a probabilidade de uma outra pesquisa obter os mesmos resultados se for aplicada com um outro grupo de indivíduos, no mesmo perfil de amostra e com a mesma margem de erro.

6.5.1 Análise descritiva simples

Neste capítulo, os seguintes dados da amostra serão apresentados: dados ausentes, estimativas padrão, classificação das médias por dimensão, análise univariada, análise bivariada, análise multivariada e análise exploratória, além da análise da qualidade da mensuração.

a) Dados ausentes

Neste estudo não houveram dados ausentes para as variáveis dos construtos.

b) Outliers

Kline (2005) afirma que antes de se realizar a análise dos dados é necessário verificar e tratar os *outliers*, que correspondem a padrões de respostas que se diferem muito em relação ao padrão das variáveis e podem alterar as estimativas da pesquisa (Hair et al., 2014). Para verificar os *outliers*, procedeu-se à aplicação do teste Z (Hair et al., 2014), em que se considera como cada dado se aproxima ou se afasta da média. Este teste destaca um ponto de $Z < -2.5$ e $Z > 2.5$, equivalente a

98,76% dos dados originais. Assim, neste estudo, o valor de Z utilizado foi estimado entre $\pm 2,5$.

A tabela 27 mostra a ausência de *outliers* univariados.

Tabela 27 – Quantidade de *outliers* univariados

N. OUTLIERS	N. RESP	%	% ACM
0	191	71,8%	71,8%
1	41	15,4%	87,2%
2	11	4,1%	91,4%
3	4	1,5%	92,9%
4	3	1,1%	94,0%
5	2	0,8%	94,7%
6	2	0,8%	95,5%
8	3	1,1%	96,6%
9	1	0,4%	97,0%
10	1	0,4%	97,4%
11	2	0,8%	98,1%
13	2	0,8%	98,9%
17	1	0,4%	99,2%
18	1	0,4%	99,6%
31	1	0,4%	100,0%
TOTAL	266	100%	-

Fonte: dados da pesquisa. N. OUTLIERS é o número de outliers encontrados; N. RESP é o número de questionários que possuem N outliers (exemplo, 191 questionários possuem 0 outliers, mas 1 questionário possui 31 outliers); % é o percentual que N.RESP representa sobre o total de 266 questionários da amostra; % ACM é o percentual acumulado.

Procedeu-se, também, à identificação de *outliers* multivariados, aplicando-se o método da distância de Mahalanobis (D^2) dividida pelo número de graus de liberdade (que corresponde ao número das 72 variáveis na regressão multivariada). Conforme essa distância, se a razão do método de Mahalanobis for maior que 2,5, os dados podem ser considerados *outliers* multivariados (Hair et al., 2014).

A tabela 28 mostra a inexistência de *outliers* multivariados.

Tabela 28 – Quantidade de *outliers* multivariados

INTERVALO (MAH)	N. RESP	%	% ACM
[0,2 - 0,74[66	24,8%	24,8%
[0,74 - 0,93[67	25,2%	50,0%
[0,93 - 1,25[67	25,2%	75,2%
[1,25 - 2,15[66	24,8%	100,0%
TOTAL	266	100%	

Fonte: dados da pesquisa. INTERVALO (MAH) é o intervalo dos valores encontrados pelo método Mahalanobis; N. RESP é o número de questionários dentro de cada intervalo (exemplo, 67 questionários estão dentro do intervalo de [0,93 - 1,25[e, portanto, não são outliers multivariados; % é o percentual que N.RESP representa sobre o total de 266 questionários da amostra; % ACM é o percentual acumulado.

No presente estudo não foram encontrados *outliers* nem *outliers* multivariados.

c) Estimativas padrão

Com o objetivo de se obter um conhecimento preliminar do estudo e prever problemas e soluções para possíveis distorções, foram analisadas as estimativas de média e desvio padrão, como recomenda Malhotra (2019).

A tabela 29 apresenta as estimativas de média e desvio padrão, em função das estatísticas básicas das escalas.

Tabela 29 - Análise descritiva dos dados.

VARIÁVEIS	MÍN	MÁX	MÉD	DES
ECO_A_01	1	5	3,6	0,8
ECO_A_02	1	5	3,9	1,0
ECO_A_03	1	5	3,3	0,9
ECO_A_04	1	5	4,0	0,9
ECO_A_05	1	5	3,3	1,1
ECO_A_06	1	5	3,9	0,9
ECO_A_07	1	5	3,5	0,9
ECO_A_08	1	5	4,2	0,8
ECO_A_09	1	5	4,1	1,0
ECO_A_10	1	5	4,2	0,7
ECO_A_11	1	5	3,5	1,0
ECO_A_12	1	5	3,9	0,9
ECO_A_13	1	5	3,2	1,1
ECO_A_14	1	5	3,8	1,1
ECO_A_15	1	5	4,0	0,8
ECO_A_16	1	5	3,1	1,1
ECO_A_17	1	5	4,0	0,8
ECO_A_18	1	5	3,5	1,0
ECOC_01	1	5	3,4	1,2
ECOC_02	1	5	3,0	1,3
ECOC_03	1	5	3,7	1,2
ECOC_04	1	5	2,8	1,2
ECOC_05	1	5	2,8	1,1
ECOC_06	1	5	3,2	1,1
ECOC_07	1	5	2,8	1,2
ECOC_08	1	5	2,7	1,2
ECOC_09	1	5	2,8	1,2
ECOC_10	1	5	2,7	1,2
ECOC_11	1	5	3,0	1,2
ECOC_12	1	5	3,4	1,1
ECOC_13	1	5	2,8	1,1
ECOC_14	1	5	2,7	1,2
ECOC_15	1	5	2,6	1,2
ECON_01	1	5	3,1	1,2
ECON_02	1	5	2,4	1,1
ECON_03	1	5	2,4	1,1

VARIÁVEIS	MÍN	MÁX	MÉD	DES
ECON_04	1	5	3,2	1,2
ECON_05	1	5	2,2	1,1
ECON_06	1	5	2,5	1,1
ECON_07	1	5	3,1	1,2
EST_01	1	5	3,7	0,9
EST_02	1	5	3,6	1,0
EST_03	1	5	3,7	0,9
EST_04	1	5	3,1	1,0
EST_05	1	5	3,6	0,9
EST_06	1	5	3,7	0,9
EST_07	1	5	3,8	0,9
EST_08	1	5	3,4	1,1
EST_09	1	5	3,5	1,0
EST_10	1	5	3,3	1,0
EST_11	1	5	3,5	1,0
EST_12	1	5	3,2	1,1
EST_13	1	5	3,9	0,9
EST_14	1	5	3,9	0,9
EST_15	1	5	3,5	1,0
EST_16	1	5	3,4	1,0
EST_17	1	5	3,6	0,9
EST_18	1	5	3,4	0,9
EST_19	1	5	3,7	0,9
EST_20	1	5	3,1	1,0
EST_21	1	5	3,4	1,0
EST_22	1	5	3,8	0,9
EST_23	1	5	3,7	0,8
EST_24	1	5	3,7	0,9
EST_25	1	5	3,7	1,0
TRANSF_01	1	5	3,2	0,9
TRANSF_02	1	5	3,7	0,9
TRANSF_03	1	5	3,5	0,9
TRANSF_04	1	5	3,3	1,0
TRANSF_05	1	5	3,4	0,9
TRANSF_06	1	5	3,0	1,0
TRANSF_07	1	5	3,1	1,1

Fonte: dados da pesquisa. MIN é a menor resposta obtida para a variável; MAX é a resposta mais alta da variável; Média é a média aritmética da variável; DES é o desvio padrão da variável.

d) Avaliação da normalidade

A avaliação da normalidade passa por uma verificação dos dados em estudo, analisando se eles procedem de acordo com uma distribuição normal ou atípica, pois isto determinará a metodologia a ser empregada (Hair et al., 2014). Examinou-se a distribuição da amostra, que numa distribuição normal tem os valores concentrados em volta de sua média, moda e mediana, e os casos com valores distantes desta orientação central são pouco comuns.

A tabela 30 apresenta a análise da assimetria e curtose das variáveis do estudo em questão.

Tabela 30 - Análise da assimetria e curtose das variáveis.

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	χ^2	SIG
PC_01	-0,60	0,14	-4,20	0,00	0,91	0,28	3,20	0,00	27,49	0,00
PC_02	-0,63	0,14	-4,45	0,00	0,82	0,28	2,87	0,00	27,63	0,00
PC_03	-0,63	0,14	-4,44	0,00	0,29	0,28	1,01	0,31	20,46	0,00
IN_01	-0,85	0,14	-6,00	0,00	0,62	0,28	2,17	0,03	40,08	0,00
IN_02	-0,74	0,14	-5,20	0,00	0,75	0,28	2,64	0,01	33,48	0,00
IN_03	-0,66	0,14	-4,66	0,00	0,23	0,28	0,82	0,41	22,06	0,00
IN_04	-0,76	0,14	-5,32	0,00	0,63	0,28	2,23	0,03	32,80	0,00
VC_01	-0,84	0,14	-5,89	0,00	0,57	0,28	2,00	0,05	38,16	0,00
VC_02	-0,75	0,14	-5,29	0,00	0,97	0,28	3,40	0,00	38,91	0,00
VC_03	-0,66	0,14	-4,61	0,00	0,72	0,28	2,52	0,01	27,21	0,00
ICT_01	-0,53	0,14	-3,73	0,00	0,50	0,28	1,74	0,08	16,71	0,00
ICT_02	-0,67	0,14	-4,70	0,00	0,34	0,28	1,20	0,23	23,15	0,00
ICT_03	-0,57	0,14	-4,01	0,00	0,28	0,28	0,97	0,33	16,80	0,00
AT_01	-0,74	0,14	-5,21	0,00	0,66	0,28	2,32	0,02	32,03	0,00
AT_02	-0,52	0,14	-3,63	0,00	-0,05	0,28	-0,16	0,87	13,03	0,00
AT_03	-0,55	0,14	-3,89	0,00	0,03	0,28	0,10	0,92	14,89	0,00
CAF_01	-1,28	0,14	-9,02	0,00	1,37	0,28	4,83	0,00	103,11	0,00
CAF_02	-1,07	0,14	-7,51	0,00	1,19	0,28	4,20	0,00	72,84	0,00
CAF_03	-1,33	0,14	-9,36	0,00	2,23	0,28	7,85	0,00	146,91	0,00
CAF_04	-1,24	0,14	-8,74	0,00	1,70	0,28	5,99	0,00	110,49	0,00
CAF_05	-1,35	0,14	-9,51	0,00	1,70	0,28	6,00	0,00	124,45	0,00
CAF_06	-1,57	0,14	-11,06	0,00	2,24	0,28	7,87	0,00	181,41	0,00
CCCO_01	-0,81	0,14	-5,71	0,00	0,60	0,28	2,13	0,03	36,57	0,00
CCCO_02	-0,38	0,14	-2,65	0,01	-0,28	0,28	-1,00	0,32	7,89	0,02
CCCO_03	-0,36	0,14	-2,50	0,01	-0,34	0,28	-1,21	0,23	7,60	0,02
ADC_01	-1,16	0,14	-8,17	0,00	2,78	0,28	9,80	0,00	160,26	0,00
ADC_02	-1,04	0,14	-7,35	0,00	1,74	0,28	6,11	0,00	89,87	0,00
ADC_03	-0,59	0,14	-4,15	0,00	0,37	0,28	1,31	0,19	18,64	0,00
DTC_01	-1,82	0,14	-12,85	0,00	4,37	0,28	15,37	0,00	395,08	0,00
DTC_02	-1,62	0,14	-11,41	0,00	2,36	0,28	8,31	0,00	196,15	0,00
DTC_03	-1,12	0,14	-7,89	0,00	1,27	0,28	4,48	0,00	81,12	0,00
DTC_04	-1,45	0,14	-10,20	0,00	2,54	0,28	8,95	0,00	181,28	0,00
HTC_01	-0,58	0,14	-4,07	0,00	0,48	0,28	1,70	0,09	19,17	0,00
HTC_02	-0,55	0,14	-3,90	0,00	0,22	0,28	0,79	0,43	15,59	0,00
HTC_03	-0,69	0,14	-4,89	0,00	1,13	0,28	3,99	0,00	39,19	0,00
ARTC_01	-0,66	0,14	-4,65	0,00	0,40	0,28	1,42	0,15	23,26	0,00
ARTC_02	-0,47	0,14	-3,27	0,00	0,01	0,28	0,05	0,96	10,56	0,01
ARTC_03_i	0,83	0,14	5,83	0,00	0,53	0,28	1,87	0,06	36,93	0,00
ARTC_04_i	-0,13	0,14	-0,92	0,36	-1,14	0,28	-4,02	0,00	16,75	0,00
CALOC_01	0,05	0,14	0,32	0,75	-1,06	0,28	-3,74	0,00	13,87	0,00
CALOC_02	0,04	0,14	0,30	0,76	-0,95	0,28	-3,34	0,00	11,09	0,00
CALOC_03	-0,89	0,14	-6,25	0,00	1,65	0,28	5,82	0,00	71,78	0,00
CAB_01	-0,24	0,14	-1,66	0,10	-0,09	0,28	-0,31	0,75	2,82	0,24
CAB_02	-0,47	0,14	-3,32	0,00	0,52	0,28	1,83	0,07	14,19	0,00
CAB_03	-0,70	0,14	-4,96	0,00	1,31	0,28	4,60	0,00	45,03	0,00
TEC_01	-1,14	0,14	-8,00	0,00	1,65	0,28	5,80	0,00	96,10	0,00

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	χ^2	SIG
TEC_02	-1,14	0,14	-8,03	0,00	1,63	0,28	5,73	0,00	95,78	0,00
TEC_03	-1,35	0,14	-9,48	0,00	1,16	0,28	4,07	0,00	104,76	0,00
TEC_04	-1,24	0,14	-8,70	0,00	0,86	0,28	3,02	0,00	83,57	0,00
TEC_05	-1,51	0,14	-10,64	0,00	2,75	0,28	9,67	0,00	203,62	0,00
TEC_06	-1,28	0,14	-9,00	0,00	1,45	0,28	5,11	0,00	105,46	0,00
PROCC_01	-1,13	0,14	-7,95	0,00	1,19	0,28	4,18	0,00	79,42	0,00
PROCC_02	-0,84	0,14	-5,89	0,00	0,49	0,28	1,71	0,09	37,09	0,00
PROCC_03	-0,78	0,14	-5,49	0,00	0,51	0,28	1,79	0,07	32,80	0,00
PROCC_04	-0,46	0,14	-3,20	0,00	-0,43	0,28	-1,50	0,13	12,33	0,00
PROCC_05	-0,77	0,14	-5,44	0,00	0,28	0,28	0,98	0,33	30,12	0,00
PROCC_06	-0,78	0,14	-5,49	0,00	0,44	0,28	1,55	0,12	32,07	0,00
APRIN_01	-1,17	0,14	-8,25	0,00	1,34	0,28	4,72	0,00	89,00	0,00
APRIN_02	-0,80	0,14	-5,64	0,00	0,61	0,28	2,14	0,03	35,86	0,00
APRIN_03	-0,55	0,14	-3,87	0,00	0,00	0,28	-0,01	0,99	14,72	0,00
APRIN_04	-0,89	0,14	-6,27	0,00	0,64	0,28	2,25	0,02	43,74	0,00
APRIN_05	-1,05	0,14	-7,41	0,00	1,19	0,28	4,18	0,00	71,27	0,00
APRIN_06	-1,04	0,14	-7,29	0,00	1,09	0,28	3,85	0,00	66,90	0,00
RGC_01	-0,83	0,14	-5,82	0,00	0,35	0,28	1,23	0,22	34,81	0,00
RGC_02	-0,85	0,14	-5,97	0,00	0,26	0,28	0,92	0,36	35,95	0,00
RGC_03	-0,87	0,14	-6,15	0,00	0,73	0,28	2,58	0,01	43,78	0,00
RGC_04	-0,88	0,14	-6,22	0,00	0,65	0,28	2,29	0,02	43,23	0,00
RGC_05	-0,79	0,14	-5,57	0,00	0,63	0,28	2,23	0,03	35,45	0,00
RGC_06	-0,74	0,14	-5,21	0,00	0,30	0,28	1,05	0,29	27,83	0,00
ATIN_01	-0,96	0,14	-6,77	0,00	1,03	0,28	3,63	0,00	58,08	0,00
ATIN_02	-0,82	0,14	-5,78	0,00	0,96	0,28	3,38	0,00	44,17	0,00
ATIN_03	-0,89	0,14	-6,25	0,00	1,39	0,28	4,90	0,00	62,04	0,00
ATIN_04	-0,56	0,14	-3,93	0,00	0,32	0,28	1,12	0,26	16,45	0,00
PROX_01	-1,05	0,14	-7,40	0,00	1,79	0,28	6,29	0,00	92,93	0,00
CONF_01	-1,02	0,14	-7,21	0,00	1,03	0,28	3,62	0,00	64,08	0,00
CONF_02	-1,19	0,14	-8,39	0,00	2,00	0,28	7,03	0,00	118,07	0,00
ALM_03	-0,85	0,14	-5,99	0,00	0,12	0,28	0,42	0,67	35,54	0,00
ALM_04	-1,04	0,14	-7,32	0,00	1,71	0,28	6,03	0,00	88,64	0,00
ALM_01_i	0,40	0,14	2,82	0,00	-0,54	0,28	-1,90	0,06	11,37	0,00
ALM_02_i	-0,35	0,14	-2,46	0,01	-0,92	0,28	-3,23	0,00	16,27	0,00
AQC_01	-0,83	0,14	-5,81	0,00	1,14	0,28	4,01	0,00	49,10	0,00
AQC_02	-0,85	0,14	-5,97	0,00	0,95	0,28	3,33	0,00	46,06	0,00
AQC_03	-0,61	0,14	-4,31	0,00	0,09	0,28	0,31	0,76	18,38	0,00
AQC_04	-0,70	0,14	-4,94	0,00	0,83	0,28	2,91	0,00	32,35	0,00
AQC_05	-0,66	0,14	-4,61	0,00	0,45	0,28	1,59	0,11	23,43	0,00
AQC_06	-0,60	0,14	-4,23	0,00	0,40	0,28	1,42	0,16	19,61	0,00

Fonte: dados da pesquisa. OBS: o valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

Do total de 72 variáveis, 41 apresentaram assimetria significativa (isto é, 56,9% das 72 variáveis possuem médias elevadas), sendo 12 variáveis (16,7% do total) com assimetria fora do limite de ± 1 desvios-padrão – o que é considerado um desvio expressivo nesse parâmetro (Muthen & Kaplan, 1992). Ainda, pode-se

verificar que a assimetria foi negativa para 58 variáveis (80,6% do total) e positiva para 14 variáveis (19,4% do total).

Dentro dos valores apresentados em curtose, 14 (19,4% do total) apresentaram curtose significativa, sendo que 14 indicadores ficaram fora dos limites de ± 1 (19,4% do total). A curtose foi positiva para 34 variáveis (47,2% do total) e negativa para 38 (52,8% do total).

Em relação ao teste Jarque-Bera de normalidade, observou-se que 56 variáveis (77,8% do total) foram significativas, demonstrando um desvio expressivo da normalidade dos indicadores.

e) Análise de linearidade

As técnicas em que se baseiam as análises de correlações, derivam da ideia de que os relacionamentos entre as variáveis são lineares, inserindo-se o coeficiente *pearson* como um índice que determina o grau de ajuste linear entre os construtos. Neste tópico será analisado tal comportamento e testada a linearidade dos relacionamentos entre as variáveis, através da significância desta estimativa de Pearson.

A tabela de correlações obtida ficou muito extensa, devido ao grande número de variáveis e, por isso, não será apresentada.

A matriz contém 2556 correlações não redundantes, sendo 2126 positivas/significativas (o que equivale a 83,2% do total) e 1 negativa/significativa (0,04%), todas superiores ao limite de 0,12 – o que atesta aderência considerável à linearidade dos indicadores propostos.

As tabelas 31 e 32 apresentam os resultados obtidos desta análise, com os cálculos sobre a linearidade e a quantidade de correlações.

Tabela 31 – Cálculos sobre a Linearidade

CÁLCULO	VALOR
Correlação	0,12
Amostra	266
Erro padrão	0,06
Valor t	1,96
Significância	0,05
Número de variáveis	72

Tabela 32 – Quantidade de correlações

Resultados	Qtd	%
Positivas e significativas	2126	83%
Negativas e significativas	1	0,04%
Total	2127	83%
Total de correlações da matriz	2556	100%

f) Análise de redundância e multicollinearidade

Algumas variáveis podem apresentar correlações elevadas e, para se evitar a redundância na base de dados, deve-se verificar se existem correlações acima de 0,9 em termos absolutos (Kline, 2005). Tal valor pode ser medido através da análise de multicolinearidade.

A tabela 33, apresentada a seguir, mostra a multicolinearidade, onde pode-se visualizar que nenhuma das variáveis possuem medidas de inflação da variância (tolerância e VIF) superiores aos limites de 10, ou seja, a redundância e a multicolinearidade estão dentro dos limites aceitáveis.

Tabela 33 – Análise de Multicolinearidade

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
ECO_A_01	0,27	3,74
ECO_A_02	0,37	2,73
ECO_A_03	0,21	4,81
ECO_A_04	0,27	3,72
ECO_A_05	0,29	3,45
ECO_A_06	0,26	3,88
ECO_A_07	0,17	5,85
ECO_A_08	0,36	2,76
ECO_A_09	0,42	2,39
ECO_A_10	0,30	3,36
ECO_A_11	0,15	6,87
ECO_A_12	0,43	2,31
ECO_A_13	0,19	5,33
ECO_A_14	0,28	3,53
ECO_A_15	0,26	3,85
ECO_A_16	0,25	4,06
ECO_A_17	0,28	3,59
ECO_A_18	0,17	5,81
ECOC_01	0,40	2,52
ECOC_02	0,34	2,91
ECOC_03	0,45	2,22
ECOC_04	0,33	3,07
ECOC_05	0,32	3,14
ECOC_06	0,34	2,92
ECOC_07	0,20	5,12

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
ECOC_08	0,29	3,40
ECOC_09	0,30	3,34
ECOC_10	0,29	3,43
ECOC_11	0,44	2,27
ECOC_12	0,45	2,20
ECOC_13	0,35	2,88
ECOC_14	0,39	2,58
ECOC_15	0,29	3,45
ECON_01	0,34	2,99
ECON_02	0,27	3,67
ECON_03	0,23	4,33
ECON_04	0,41	2,45
ECON_05	0,27	3,69
ECON_06	0,31	3,26
ECON_07	0,35	2,90
EST_01	0,24	4,25
EST_02	0,24	4,14
EST_03	0,32	3,17
EST_04	0,41	2,44
EST_05	0,24	4,14
EST_06	0,24	4,22
EST_07	0,30	3,29
EST_08	0,24	4,24
EST_09	0,24	4,26
EST_10	0,26	3,87
EST_11	0,24	4,25
EST_12	0,24	4,23
EST_13	0,31	3,22
EST_14	0,22	4,50
EST_15	0,19	5,21
EST_16	0,27	3,78
EST_17	0,28	3,54
EST_18	0,27	3,78
EST_19	0,13	7,80
EST_20	0,31	3,26
EST_21	0,19	5,32
EST_22	0,14	7,05
EST_23	0,31	3,21
EST_24	0,27	3,73
EST_25	0,19	5,22
TRANSF_01	0,32	3,14
TRANSF_02	0,39	2,54
TRANSF_03	0,20	5,04
TRANSF_04	0,21	4,84
TRANSF_05	0,29	3,46
TRANSF_06	0,31	3,24
TRANSF_07	0,27	3,70

Fonte: dados da pesquisa. OBS: o valor TOLERÂNCIA: tolerância indica a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das demais variáveis explicativas; VIF (*Variance Inflation Factor*) mede o quanto a variância é inflacionada por sua colinearidade.

6.6 Qualidade da mensuração

As ciências sociais e comportamentais fundamentam-se em deduções particulares e desenvolvidas por modelos específicos. Costa (2011) considera necessário destacar e segmentar as variáveis em virtude de uma escala de mensuração ser formada por um grupo de indicadores, verificadores e um conjunto de regras que podem ser correlacionadas com outras variáveis. Assim, é possível assegurar a confiabilidade e validade dos instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo.

6.6.1 Análise Fatorial Exploratória

Gerbing e Anderson (1988) sugerem a avaliação da análise fatorial exploratória (AFE) como ponto de partida para verificação da qualidade da mensuração.

A AFE é apropriada para explorar os dados, e, esta etapa é dedicada à identificação de padrões de correlação entre um conjunto de variáveis ou, mesmo, à listagem das variáveis independentes ou dependentes que poderão ser empregadas em modelos de regressão (Tabachinick & Fidell, 2007).

Determinados valores mínimos em alguns indicadores que podem atestar a qualidade da mensuração são sugeridos por autores como Malhotra (2007) e Hair et al. (2014). Estes podem ser vistos na tabela 34.

Tabela 34 – Valores mínimos aceitos para atestar a qualidade da mensuração

Indicador	Mínimo Aceitável	Mínimo Desejável
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling (KMO)	0,60	0,70
Variância Extraída	50%	60%
Comunalidades	0,40	-

Fonte: Hair et al. (2014a) e Malhotra (2007).

A tabela 35 apresenta os indicadores de qualidade da mensuração.

Tabela 35 – Resumos das análises fatoriais das escalas

Construto	Pergunta	Variável	G1	G2	G3	G4	G5	COM	Dim	KMO	% VE
Comprometimento Organizacional Afetivo	Desiludido com ela**	ECO_A_14	0,92					0,84	2	0,95	63,88%
	Desgostoso com ela**	ECO_A_02	0,84					0,70			
	Contente com ela	ECO_A_07	0,83					0,69			
	Confiante nela	ECO_A_01	0,78					0,60			
	Empolgado com ela	ECO_A_03	0,72					0,52			
	Entusiasmado com ela	ECO_A_11	0,71					0,50			
	Animado com ela	ECO_A_18	0,69					0,47			
	Distante dela**	ECO_A_09	0,68					0,47			
	Orgulhoso dela	ECO_A_06	0,64					0,41			
	Encantado com ela	ECO_A_13	0,64					0,40			
	Fascinado por ela	ECO_A_16	0,48					0,23			
	Dedicado a ela	ECO_A_10		0,78				0,61			
	Envolvido com ela	ECO_A_15		0,77				0,60			
	Preocupado com ela	ECO_A_12		0,77				0,60			
	Responsável por ela	ECO_A_08		0,74				0,55			
	Interessado por ela	ECO_A_17		0,66				0,43			
Fiel a ela	ECO_A_04		0,63				0,40				
Apegado a ela	ECO_A_05		0,44				0,20				
Comprometimento Organizacional Calculativo	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.	ECOC_07	0,87					0,76	3	0,91	62,82%
	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	ECOC_15	0,87					0,75			
	Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.	ECOC_08	0,81					0,65			
	Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.	ECOC_10	0,79					0,63			
	Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.	ECOC_05	0,70					0,49			
	Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	ECOC_14	0,68					0,46			
	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.	ECOC_13	0,66					0,43			
	Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	ECOC_09	0,64					0,40			

Construto	Pergunta	Variável	G1	G2	G3	G4	G5	COM	Dim	KMO	% VE
	Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	ECOC_04	0,59					0,35			
	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho como tenho dentro desta empresa.	ECOC_06	0,47					0,22			
	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).	ECOC_03		0,85				0,72			
	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa.	ECOC_02		0,76				0,58			
	Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	ECOC_01		0,53				0,28			
	Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.	ECOC_12			0,77			0,60			
	Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).	ECOC_11			0,76			0,58			
Comprometimento Organizacional Normativo	Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	ECON_03	0,85					0,73	1	0,90	60,75%
	É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.	ECON_02	0,83					0,69			
	Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	ECON_05	0,81					0,66			
	É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.	ECON_06	0,80					0,64			
	Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	ECON_01	0,80					0,63			
	Esta empresa já fez muito por mim no passado.	ECON_07	0,73					0,53			
	Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.	ECON_04	0,61					0,37			
Satisfação no trabalho	Com a maneira como meu chefe me trata	EST_22	0,94					0,88	5	0,93	72,11%
	Com o entendimento entre eu e meu chefe	EST_19	0,85					0,71			
	Com a capacidade profissional do meu chefe	EST_25	0,76					0,58			
	Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho	EST_09	0,74					0,54			
	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	EST_02	0,56					0,31			
	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta Instituição ao final de cada mês	EST_15		0,90				0,81			
	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	EST_21		0,86				0,74			
	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	EST_08		0,85				0,72			
	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	EST_05		0,82				0,66			
	Com o meu salário comparado ao custo de vida	EST_12		0,80				0,64			
	Com a variedade de tarefas que realizo	EST_23			0,81			0,66			

Construto	Pergunta	Variável	G1	G2	G3	G4	G5	COM	Dim	KMO	% VE
	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	EST_07			0,69			0,47			
	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	EST_11			0,65			0,42			
	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	EST_13			0,61			0,37			
	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	EST_18			0,41			0,17			
	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	EST_14				0,84		0,71			
	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	EST_06				0,76		0,57			
	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	EST_01				0,73		0,53			
	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	EST_17				0,67		0,45			
	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	EST_24				0,66		0,43			
	Com a maneira como esta instituição realiza progressões de seu pessoal	EST_10					0,78	0,61			
	Com o número de vezes que já progredi nesta Instituição	EST_03					0,72	0,52			
	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma progressão nesta Instituição	EST_20					0,66	0,43			
	Com as garantias que a Instituição oferece a quem é promovido a chefe de setor	EST_04					0,62	0,38			
	Com as oportunidades de progredir nesta Instituição	EST_16					0,54	0,29			
Transferência do conhecimento	Há o relacionamento entre os empregados para que exista uma melhor compreensão dos objetivos organizacionais, métodos de trabalho, e assim por diante	TRANSF_04	0,88					0,77	1	0,87	61,59%
	Mantém frequentes contatos entre os funcionários	TRANSF_05	0,83					0,68			
	O ambiente organizacional, em que a sua atividade é desenvolvida, é cooperativo, promovem o respeito mútuo, há amizade e confiança interpessoal entre os funcionários	TRANSF_03	0,80					0,64			
	Há o compartilhamento de ideias e opiniões entre os funcionários da empresa	TRANSF_01	0,79					0,63			
	Há o compartilhamento de relatórios, documentos e outros tipos de informações entre os funcionários	TRANSF_07	0,76					0,58			
	Utiliza-se manuais, relatórios e as informações necessárias para melhorar o desempenho dos funcionários no trabalho	TRANSF_06	0,74					0,54			
	Você leva em conta opiniões de outros empregados antes de tomar decisões importantes	TRANSF_02	0,69					0,48			

6.6.1.1 Análise da dimensionalidade

Ao ser analisado, o construto *Transferência do conhecimento* foi o único que apresentou apenas uma dimensão na AFE, enquanto o *Comprometimento Organizacional Afetivo* apresentou duas subdimensões, o *Comprometimento Organizacional Calculativo* apresentou três subdimensões e o construto *Satisfação no Trabalho* apresentou cinco subdimensões.

6.6.1.2 Qualidade da mensuração dos fatores

No quesito das comunalidades, temos que as variáveis ECOA_04 (0,40), ECOA_05 (0,20), ECOA_13 (0,40), ECOA_16 (0,23), ECOC_01 (0,28), ECOC_04 (0,35), ECOC_06 (0,22), ECOC_09 (0,40), ECON_04 (0,37), EST_02 (0,31), EST_04 (0,38), EST_13 (0,37), EST_16 (0,29) e EST_18 (0,17) não atingiram o mínimo aceitável e foram excluídas da análise, por terem valores muito baixos.

Em relação ao KMO e ao Percentual de Variância Explicada, todas as variáveis superaram os valores desejáveis –demonstrando a existência de condições favoráveis à aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Tabachnick; Fidell, 2007).

6.6.2 Parcelling no AMOS

Conforme sugerem Little t al. (2002) e Matsunaga (2008), as dimensões constatadas na AFE foram transformadas em PARCELS agrupados pela média das respostas. Os construtos unidimensionais ou que apresentaram menos de 3 dimensões foram agrupados de acordo com a ordem de grandeza dos fatores, a fim de que cada construto tenha, no mínimo, 3 parcels com uma carga média equivalente, conforme segue nas tabelas 36, 37 e 38.

Tabela 36 – Parcels de Comprometimento Normativo

Dimensão	Variável	Carga	Parcel	Carga média
MEAN_ECON_D1	ECON_03	0,85	1	0,79
	ECON_07	0,73	1	
MEAN_ECON_D2	ECON_05	0,81	2	0,81
	ECON_06	0,80	2	
MEAN_ECON_D3	ECON_02	0,83	3	0,81
	ECON_01	0,80	3	

O parcel 1 de ECON foi computado como a variável MEAN_ECON_D1 que é composta pelas médias das variáveis ECON_03 e ECON_07, com uma carga média de 0,79.

Tabela 37 – Parcels de Comprometimento Afetivo

Dimensão	Variável	Carga	Grupo	Carga média
MEAN_ECOA_D1	ECO_A_14	0,92	1	0,77
	ECO_A_07	0,83	1	
	ECO_A_18	0,69	1	
	ECO_A_06	0,64	1	
MEAN_ECOA_D2	ECO_A_02	0,84	2	0,75
	ECO_A_01	0,78	2	
	ECO_A_03	0,72	2	
	ECO_A_11	0,71	2	
	ECO_A_09	0,68	2	
MEAN_ECOA_D3	ECO_A_10	0,78	3	0,75
	ECO_A_15	0,77	3	
	ECO_A_12	0,77	3	
	ECO_A_08	0,74	3	
	ECO_A_17	0,66	3	

Tabela 38 – Parcels de Transferência do Conhecimento

Dimensão	Variável	Carga	Grupo	Carga média
MEAN_TRANSF_D1	TRANSF_04	0,88	1	0,78
	TRANSF_02	0,69	1	
MEAN_TRANSF_D2	TRANSF_05	0,83	2	0,78
	TRANSF_06	0,74	2	
MEAN_TRANSF_D3	TRANSF_03	0,80	3	0,78
	TRANSF_01	0,79	3	
	TRANSF_07	0,76	3	

6.6.3 Validade convergente

No intuito de verificar se as estimativas são livres de erros sistemáticos, aplicou-se o método de avaliação da validade convergente proposta por Bagozzi et al. (1991), que certifica se as mensurações do pesquisador correspondem ao construto em questão (Churchill, 2005). Este método, investiga a validade convergente através da avaliação da significância das cargas fatoriais das variáveis ao nível de 1%, sendo, também, possível pesquisar se as variáveis explicam no mínimo 40% da variância dos construtos, sendo que um valor de 0,6 deve ser o menor a se alcançar para o quadrado das cargas fatoriais padronizadas (Bagozzi et al., 1991).

Os construtos cuja dimensionalidade indicou dois fatores foram operacionalizados como de segunda ordem, de acordo com a sugestão de Chin e Dibbern (2010). Assim, as variáveis das dimensões de um fator de primeira ordem são estabelecidas como médias das mesmas variáveis no construto de ordem mais elevada (segunda ordem).

De acordo Hair et al. (2014b), para uma amostra de 266 casos, é necessário que os indicadores obtenham níveis adequados de significância ao nível de 1% bicaudal, ou seja, valor de $T > 2,59$ e suas cargas fatoriais ficam acima do limite sugerido de 0,50. De outra maneira, não seria possível atestar a confiabilidade da carga dos indicadores sobre seus respectivos construtos.

A tabela 39 mostra a validade convergente dos indicadores.

Tabela 39 – Validade Convergente dos indicadores

INDICADORES	Carga P	Carga NP	Resíduo	Erro	Valor T
EST ← ECOC	0,06	0,04	1,00	0,04	0,79
EST ← ECOA	0,51	0,32	0,90	0,04	7,39
EST ← ECON	0,27	0,17	0,97	0,05	3,66
TRANSF ← EST	0,57	0,63	0,61	0,09	6,99
TRANSF ← ECOA	0,30	0,21	0,96	0,05	4,64
TRANSF ← ECOC	-0,01	-0,01	1,00	0,04	-0,21
TRANSF ← ECON	0,02	0,01	1,00	0,05	0,27
MEAN_TRANSF_D3 ← TRANSF	0,91	1,04	-0,08	0,05	19,98
MEAN_TRANSF_D2 ← TRANSF	0,82	1,00	0,00	0,06	17,05
MEAN_TRANSF_D1 ← TRANSF	0,87	1,00	0,00	0,00	***
MEAN_EST_D1 ← EST	0,75	1,00	0,00	0,00	***
MEAN_EST_D2 ← EST	0,58	0,82	0,33	0,09	8,95
MEAN_EST_D3 ← EST	0,76	0,90	0,18	0,08	11,88
MEAN_EST_D4 ← EST	0,78	0,94	0,12	0,08	12,19

MEAN_EST_D5 ← EST	0,63	0,84	0,29	0,09	9,74
MEAN_ECOC_D1 ← ECOC	0,95	0,85	0,28	0,06	13,76
MEAN_ECOC_D2 ← ECOC	0,47	0,53	0,72	0,07	7,30
MEAN_ECOC_D3 ← ECOC	0,53	0,53	0,72	0,06	8,22
MEAN_ECON_D1 ← ECON	0,86	0,85	0,28	0,05	16,74
MEAN_ECON_D2 ← ECON	0,85	0,85	0,28	0,05	16,57
MEAN_ECON_D3 ← ECON	0,88	0,89	0,20	0,05	17,36
MEAN_ECOA_D1 ← ECOA	0,96	0,76	0,42	0,04	20,52
MEAN_ECOA_D2 ← ECOA	0,94	0,70	0,52	0,04	19,69
MEAN_ECOA_D3 ← ECOA	0,55	0,34	0,89	0,04	9,55

Observações: **Carga** é peso de regressão do fator para o construto; **Resíduo** é o % da variância que não é explicada pelo construto, ou seja, é o percentual da variância do item devida ao erro, também chamada de variância única.

o Resíduo é dado por $1 - \text{Carga}^2$; **Erro** da estimativa; **Valor T** da estimativa de regressão.

Como pode ser visto, não houve significância em T para EST ← ECOC, TRANSF ← ECOC T RANSF ← ECON.

Quanto à carga fatorial, observa-se que embora tenham significância, não atingiram o valor mínimo esperado de 0,50 os indicadores EST ← ECON (0,27), TRANSF ← ECOA (0,30) e MEAN_ECOC_D2 ← ECOC (0,47).

Entretanto, optou-se pela manutenção dessas variáveis, para verificar a validade discriminante do construto, pois de maneira geral, as cargas atestam a validade convergente das variáveis e seus construtos.

6.6.4 Validade discriminante

A validade discriminante é um método empregado para analisar o grau de correlações que definem que os construtos representam fatores diferentes (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003). Normalmente, obtém-se a validade discriminante quando as medições não se correlacionam em níveis muito altos, o que significa que os construtos medem o mesmo conceito (Malhotra, Birks, 2007).

Nesta pesquisa, utilizou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981) para analisar a validade discriminante. Nele, compara-se a variância média extraída dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R^2 obtido através da correlação dos escores estimados na AMOS). Sempre que a variância

partilhada entre construtos apresentar um valor maior que a variância explicada internamente, tem-se uma evidência de validade discriminante.

6.6.5 Análise da confiabilidade e indicadores de qualidade de mensuração

Verificar a confiabilidade de uma escala é uma tentativa de determinar o percentual de variância desta escala que é livre de erros aleatórios (Malhotra, Birks, 2007). A confiabilidade pode ser alcançada através da razão da variância do escore verdadeiro e a variância total existente em uma escala (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003).

O primeiro item a se avaliar é o *Average variance extracted* (AVE) que é a Variância média extraída. Trata-se de uma medida resumida de convergência entre um conjunto de itens que representam uma construção latente, significando a porcentagem média da variação explicada (variância extraída) entre os itens de um construto (HAIR et al, 2014, p. 619). Um AVE maior que 0,50 é uma boa medida, sugerindo convergência adequada. Um AVE menor que 0,50 indica que, em média, as variáveis que compõem o construto possuem um erro maior do que a variância explicada pela estrutura fatorial latente.

O *alfa de cronbach*, geralmente utilizado para presumir a confiabilidade das escalas (Nunnally, Bernstein, 1994), deve ser considerada uma medida de consistência interna pois, tal medida só estima a variação livre de erros que acontece em um dado momento da mensuração.

Quando se encontram valores de alfa acima de 0,8 indica-se que as escalas tem consistência adequada (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003), entretanto, limites de até 0,6 podem ser aceitos em pesquisas que abordam aplicações pioneiras de escalas (Malhotra, Birks, 2007).

Pode-se também considerar a Confiabilidade Composta e o Alpha Crombach que são medidas da qualidade da mensuração e mostram o quanto da variabilidade do construto está livre de erro aleatórios. Hair et al. (2010) sugerem que o ponto de corte de, no mínimo, 0,60 para a Confiabilidade Composta (CC), 0,5 para o Percentual de Variância Explicada (AVE) e 0,60 para o Alpha de Crombach (AC).

A validade discriminante é transgredida se o construto demonstrar mais a variabilidade de outro construto do que de si mesmo ($R^2 > AVE$), com exceção para os fatores de segunda ordem e subdimensões, como pode ser visto na tabela 40.

Tabela 40 - Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração (somente fatores principais)

	01	02	03	04	05
01- Comprometimento Organizacional Afetivo	0,70	0,36	0,29	0,62	0,66
02- Comprometimento Organizacional Normativo	0,13	0,74	0,54	0,49	0,40
03- Comprometimento Organizacional Calculativo	0,09	0,29	0,46	0,35	0,28
04- Satisfação no trabalho	0,38	0,24	0,12	0,49	0,76
05- Transferência do conhecimento	0,43	0,16	0,08	0,58	0,76
AVE	0,70	0,74	0,46	0,49	0,76
CC	0,87	0,90	0,70	0,83	0,90
AC	0,85	0,90	0,69	0,83	0,90

Fonte: dados da pesquisa. A diagonal é o próprio AVE, para facilitar a visualização. Acima da diagonal estão as correlações entre os construtos. Abaixo, estão as correlações elevadas ao quadrado (R^2). Confiabilidade Composta (CC com ponto de corte $\geq 0,60$); Percentual de Variância Extraída (AVE com ponto de corte $\geq 0,50$); Alpha de Crombach (AC com ponto de corte $\geq 0,60$).

A tabela anterior mostra que todos os indicadores principais atingiram níveis superiores ao mínimo desejável para AVE, CC e AC, exceto *Comprometimento Organizacional Calculativo* (AVE=0,46) e *Satisfação no trabalho* (AVE=0,49).

Quanto à validade discriminante, somente *Transferência do conhecimento* viola este preceito em relação à *Satisfação no trabalho*, pois o R^2 de *Transferência do conhecimento* (0,58) é maior que o AVE de *Satisfação no trabalho* (0,49). Além dessas, não houve violação da validade discriminante. Assim, pode-se atestar que os demais indicadores principais representam dimensões distintas entre si (Malhotra, 2006).

É possível que esta violação da validade discriminante encontrada seja devida à quantidade de respondentes da pesquisa (266 participantes).

Para verificar a validade discriminante, realizou-se a restrição do modelo, considerando a covariância igual a 1 entre os construtos e, posteriormente verificando o teste qui-quadrado com um grau de liberdade. A tabela 41 mostra o teste realizado.

Tabela 41– Teste qui-quadrado entre o modelo 01 restrito e irrestrito

Construtos	CMIN (I)	CMIN (R)	Dif	Sig	Status
Transferência do conhecimento ↔ Satisfação no trabalho	258,51	384,45	125,94	0,00	Válido

FONTE: Dados da pesquisa.

Observações – CMIN (I) é o teste Qui-quadrado do modelo Irrestrito ; CMIN (R) é o teste Qui-quadrado do modelo restrito, em que se assumiu a covariância igual a 1 entre os construtos; Dif é CMIN (R) – CMIN (I); Sig é a significância e o Status demonstra se existe validade discriminante, ou seja, se é válido, significa que o modelo restrito é muito pior que o modelo irrestrito.

Baseado nos métodos propostos, é possível atestar a validade discriminante de todos os construtos, comprovando que eles mensuram diferentes aspectos do fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2006).

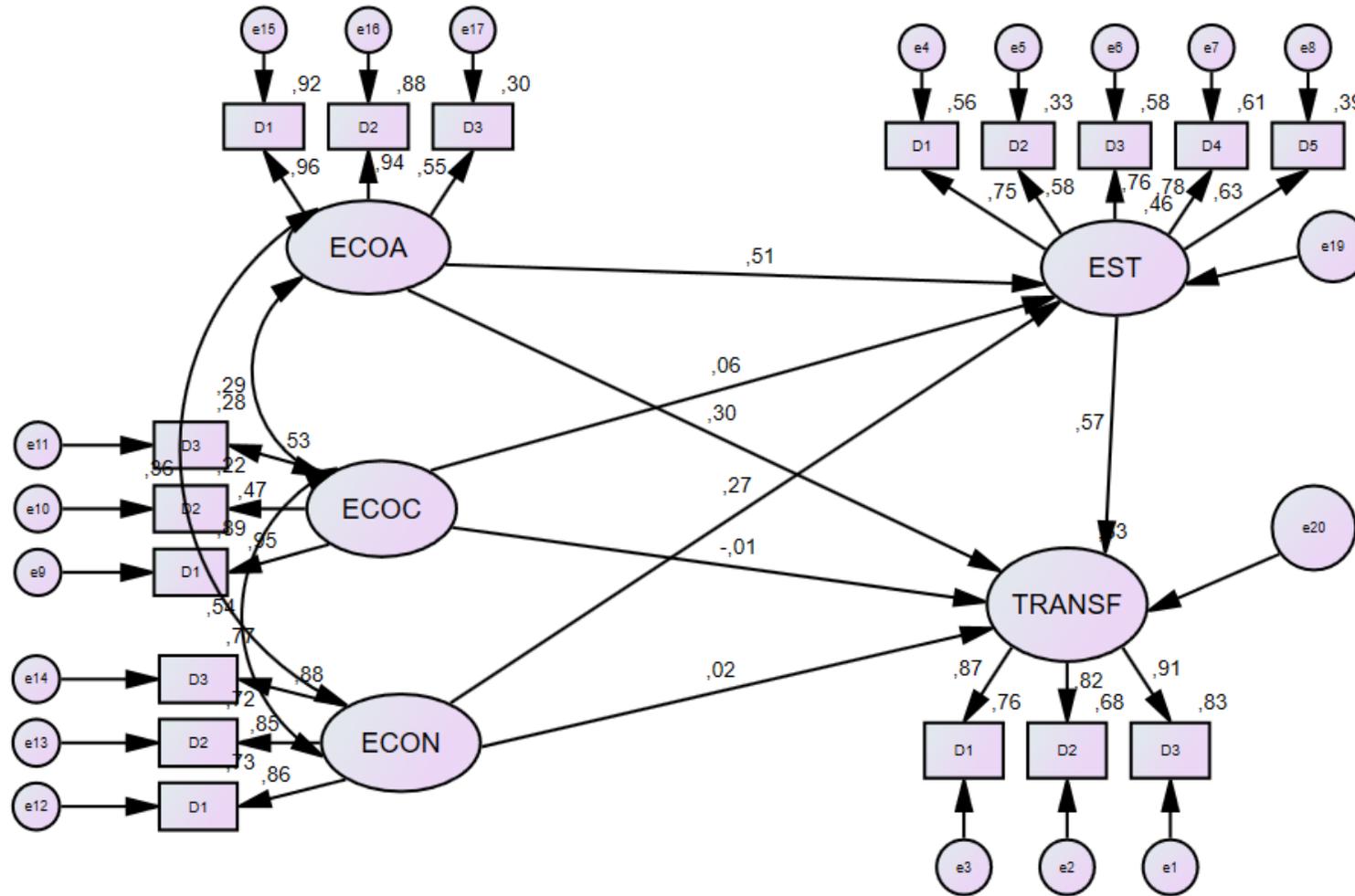
6.7 Teste do modelo principal

O teste do modelo estrutural do estudo será apresentado neste capítulo. Procedeu-se à aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, dada à sua capacidade de testar modelos de mensuração de inter-relações entre construtos em um procedimento único, além de levar em conta o impacto do erro de mensuração nas estimativas (Fornell, Larcker, 1981; Podsakoff et al., 2003).

Para testar estruturas de covariância empregaram-se técnicas de modelagem de equações estruturais (Haenlein & Kaplan, 2004) muito difundidas por softwares como o LISREL (Fornell & Bookstein, 1982).

Deste modo, o teste do modelo foi feito usando a abordagem AMOS-SPSS, o que pode ser visto a seguir:

Figura 2 – Modelo Principal Resumido: pesos padronizados e R2 no AMOS



Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 42 apresenta os pesos, erro padrão, testes T, significância e seus resultados, sendo que todas as relações principais foram significativas.

Tabela 42 – Resultado das relações do modelo completo (somente primeira ordem)

H	Relações	Peso	Erro	T	Sig	Resultado
1b	ECOC → EST	0,06	0,04	0,79	0,431	Não significativa
1a	EOCA → EST	0,51	0,04	7,39	***	Significativa
1c	ECON → EST	0,27	0,05	3,66	***	Significativa
3	EST → TRANSF	0,57	0,09	6,99	***	Significativa
2a	EOCA → TRANSF	0,30	0,05	4,64	***	Significativa
2b	ECOC → TRANSF	-0,01	0,04	-0,21	0,837	Não significativa
2c	ECON → TRANSF	0,02	0,05	0,27	0,785	Não significativa

FONTE: Dados da pesquisa.

Observações – a) PESO é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Erro é o erro padrão da estimativa do peso não padronizado; C) O valor T é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão., Sig é a significância de T para a um teste bicaudal, com base na amostra -2 graus de liberdade e 99% de confiança.

Após a exposição dos dados obtidos por análise multivariada, é possível analisar se as hipóteses formuladas foram suportadas ou não. A tabela 43 apresenta um resumo das hipóteses testadas.

Tabela 43 - Hipóteses testadas

H	Relações	Resultado
1a	O comprometimento organizacional afetivo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho	Suportada
1b	O comprometimento organizacional calculativo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho	Não suportada
1c	O comprometimento organizacional normativo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho	Suportada
2a	O comprometimento organizacional afetivo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento	Suportada
2b	O comprometimento organizacional calculativo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento	Não suportada
2c	O comprometimento organizacional normativo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento	Não suportada
3	A satisfação no trabalho está positivamente relacionada à transferência do conhecimento	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa. *Nota.* a) PESO é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) DESV é o desvio padrão da estimativa; C) O valor T é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Hipótese H1a - O comprometimento organizacional afetivo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho - Suportada

De acordo com os testes realizados neste trabalho, a hipótese H1a foi suportada, com um peso de 0,51, um desvio padrão de 0,04 e um T de 7,39. A partir deste resultado, pode-se inferir que o comprometimento organizacional afetivo promove pesa positivamente na satisfação no trabalho. Acredita-se que o servidor que se identifica e gosta da Instituição em que trabalha tem maior propensão a sentir bem-estar no trabalho.

Rego e Souto (2004), Assunção et al. (2014), Marques (2016), Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) também encontraram uma associação positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho. Traldi e Fiuza (2010) verificaram que o comprometimento organizacional afetivo foi o principal preditor do bem-estar e da satisfação no trabalho.

Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) encontraram correlações do comprometimento afetivo com variáveis como a satisfação no trabalho, o envolvimento do trabalho e o comprometimento ocupacional, sendo a correlação mais forte com a satisfação no trabalho. A explicação seria que em uma análise geral da satisfação, normalmente estão inseridos itens relativos à satisfação com a própria organização ou sua gestão (Meyer, 1997).

Tett e Meyer (1993) afirmam, que o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho devem receber a devida atenção nos esforços para o entendimento e gerenciamento do comportamento dos trabalhadores. Esta ideia deve ser considerada visto que o comprometimento organizacional afetivo tem forte associação com comportamentos de trabalho desejáveis como, por exemplo, o desempenho, melhora dos níveis de produtividade e motivação (Meyer & Allen, 1997; Mcelroy, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), enquanto a satisfação no trabalho pode levar a um maior envolvimento com a organização (Assunção et al., 2014; Caprioli & Araújo, 2016) e potenciais implicações na produtividade, eficiência, qualidade das relações de trabalho e absenteísmo (Siqueira, 2008). Verifica-se, pois, que ambas variáveis são desejáveis para as organizações.

Hipótese H1b – O comprometimento organizacional calculativo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho – Não foi suportada

Observando-se os resultados dos testes realizados neste trabalho, a hipótese H1b não foi suportada, com um peso de 0,06, um desvio padrão de 0,04, um T de 0,70 e significância de 0,431.

Este resultado, difere do que se esperava na hipótese proposta e mostra que o comprometimento calculativo não gera nenhum efeito sobre a satisfação no trabalho. Uma possível explicação para o resultado encontrado nesta pesquisa é que ao apresentar um vínculo calculativo, o servidor torna-se muito imerso e com interesse único voltado para questões salariais. Este sentimento pode gerar um comportamento de trabalhar de forma automática, em que o servidor chega ao trabalho e cumpre apenas o que lhe é exigido. Talvez, pelo forte foco financeiro, o vínculo calculativo favoreça um isolamento do servidor, que acaba não se interessando em desenvolver outros vínculos no trabalho, como o de amizade. Como já visto neste estudo, Siqueira (2008) esclarece que a satisfação no trabalho compreende a satisfação com o salário, com as progressões, com a chefia, com os colegas de trabalho e com a natureza do trabalho. É possível que os servidores do IFMG com vínculo calculativo não consigam experimentar satisfação nem insatisfação no trabalho porque acabam sendo indiferentes com colegas de trabalho, distantes de seus superiores, estão acomodados com salários e progressões, ou, ainda, podem estar executando um trabalho que para eles sejam desinteressante.

Hipótese H1c – O comprometimento organizacional normativo está positivamente relacionado à satisfação no trabalho - Suportada

De acordo com os testes realizados neste trabalho, a hipótese H1c foi suportada, com um peso de 0,27, um desvio padrão de 0,05 e um T de 3,66. Estes resultados, indicam que o comprometimento organizacional normativo exerce influência positiva na satisfação no trabalho. Ou seja, quanto maior o comprometimento organizacional normativo, maior a satisfação no trabalho. É possível que o sentimento de gratidão pela organização, pelas oportunidades e conquistas que possa ter tido, suscite no funcionário um sentimento valorização e estima pela organização, fazendo com que se sinta satisfeito no trabalho. Ou,

também que o sentimento de cumprir regras, de se fazer o que é correto, gere o sentimento de satisfação no trabalho.

Markovits, Davis e Dick (2007) verificaram que, no contexto grego, servidores públicos detêm alto grau de satisfação no trabalho quando apresentam comprometimento normativo, ainda que apresentem baixa identificação com a organização.

Traldi e Fiuza (2012) apontam em sua pesquisa que o comprometimento organizacional normativo foi a única dimensão que auxiliou na explicação do item “satisfação com o salário”. Segundo os autores pode-se supor que a satisfação derivaria do conhecimento e aceitação das normas, valores institucionais, remuneração e progressão funcional, já ser conhecidos e estabelecidos através dos editais e demais documentos institucionais.

Meyer e Parfyonova (2010) esclarecem que o comportamento normativo pode ter duas nuances. A primeira revela um senso de dever moral que traz consigo um forte desejo de seguir uma ação de benefício para um foco (que pode ser a organização), por ser o correto e moral a se fazer. A segunda reflete um senso de obrigação devida, decorrente de ter que se fazer algo para evitar os custos sociais de não fazê-lo. Os autores ainda afirmam que esta dimensão do comprometimento, voltada para a obrigação, não significa uma redução dos efeitos positivos do comprometimento afetivo e, sob certas condições, podem ampliá-los.

Alguns autores (Etzione, 1975; Wiener, 1982) esclarecem que o comprometimento com uma base moral forte parece conduzir o comportamento de uma maneira que transcende os interesses pessoais e favorece o coletivo (como a organização ou um grupo de trabalho).

Hipótese H2a – O comprometimento organizacional afetivo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento - Suportada

De acordo com os testes realizados neste trabalho, a hipótese H2a foi suportada, com um peso de 0,30, um desvio padrão de 0,05 e um T de 4,64. Isto significa que quanto maior o comprometimento afetivo, maior será a transferência do conhecimento.

Tal resultado vai ao encontro dos resultados obtidos por Luo, Lan, Luo e Li (2020) em um estudo recente em que investigaram os efeitos das três dimensões do

comprometimento na intenção de compartilhamento de conhecimentos. Os autores concluíram que o comprometimento afetivo pode afetar significativamente a disposição de compartilhar conhecimentos. Martin-Perez e Mantin-Cruz (2015), Marques (2016) e Marques, La Falce, Marques De Muylder e Silva (2019) obtiveram resultados semelhantes em suas pesquisas, mostrando que um indivíduo com um nível elevado de comprometimento organizacional afetivo é mais propenso a transferir conhecimento.

Obeidat e Abdallah (2014) sugerem que as organizações estejam atentas quanto ao aumento do comprometimento dos trabalhadores para se beneficiarem do conhecimento que eles possuem. Esta pesquisa demonstrou que somente o comprometimento organizacional afetivo foi capaz de influenciar positivamente a transferência do conhecimento, apontando que o vínculo de natureza afetiva é capaz de se associar a variáveis relevantes e benéficas para a Instituição. Servidores que se sentem envolvidos afetivamente à organização internalizam seus princípios, valores e objetivos (Stecca, Albuquerque & Ende, 2016). Foss, Minbaeva e Reinholt (2008) concluíram que a confiança mútua é a chave para o comprometimento e compartilhamento de conhecimento.

Hipótese H2b – O comprometimento organizacional calculativo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento – Não suportada

Analisando-se os valores dos testes realizados neste trabalho, a hipótese H2b não foi suportada, com um peso de -0,01, um desvio padrão de 0,04, um T de -0,21 e significância de 0,837. Este resultado mostra que o comprometimento organizacional calculativo não exerce influência sobre a transferência de conhecimentos.

Não se esperava encontrar este resultado na pesquisa. Oliveira, Costa, Baouzada e Salles (2018) afirmam que indivíduos com vínculo calculativo, buscam oferecer à organização somente o que são obrigados. Meyer e Allen (1991) analisam que funcionários com certa estabilidade no emprego podem oferecer somente o suficiente para ultrapassar um padrão mínimo esperado. Com base nestes entendimentos, uma possível explicação para o resultado encontrado nesta pesquisa é que servidores que tem o seu comprometimento baseado em questões meramente financeiras podem ser desinteressados e alheios aos objetivos

institucionais, , por isso não se sentem responsáveis pelo crescimento da Instituição e não veem motivos ou vantagens em compartilhar seus conhecimentos. Isto mostra que ao investir na promoção de servidores com comprometimento calculativo a Instituição pode não receber nenhuma compensação ou benefício em termos de compartilhamento de conhecimentos, por parte do servidor.

Hipótese H2c – O comprometimento organizacional normativo está positivamente relacionado à transferência do conhecimento – Não suportada

Examinando os dados dos testes realizados neste trabalho, a hipótese H1c não foi suportada, com um peso de 0,02, um desvio padrão de 0,05, um T de 0,27 e significância de 0,785. Ou seja, o comprometimento do tipo normativo não propicia a transferência do conhecimento.

Yousef (1999) afirma que o comprometimento normativo é relacionado a um senso de obrigação para com a organização e indivíduos com forte comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. Meyer e Parfyonova (2010) demonstraram que esta dimensão do comprometimento organizacional apresenta duas nuances. A primeira revela um senso de dever moral que traz consigo um forte desejo de seguir uma ação de benefício para um foco (que pode ser a organização), por ser o correto e moral a se fazer. A segunda reflete um senso de obrigação devida, decorrente de ter que se fazer algo para evitar os custos sociais de não o fazer.

Analisando-se os dados obtidos e correlacionando-os com estes entendimentos, uma possível explicação para que os servidores com comprometimento normativo não sejam propensos a transferir conhecimentos é que estes buscam cumprir seus deveres pautados unicamente nas normas da Instituição, assim, duas explicações seriam possíveis. A primeira seria que normas talvez não sejam capazes de influenciar comportamentos que envolvam o compartilhamento de conhecimentos. Ou seja, é possível que a transferência de conhecimentos dependa da vontade individual e não que seja mediante o estabelecimento de regras. A segunda possibilidade é que a Instituição pesquisada talvez não possua bem estabelecidos mecanismos que promovam e facilitem a troca de informações entre seus servidores. Marques (2017) verificou que a utilização de relatórios, documentos e manuais são condições de meio físico que favorecem a transferência de conhecimentos. Castro et al. (2018) destaca que pode existir uma

baixa cultura relativa ao compartilhamento interno do conhecimento que leva a efeitos negativos.

A hipótese H3 – A satisfação no trabalho está positivamente relacionada à transferência do conhecimento - Suportada

Consultando-se a tabela 42, verifica-se que a hipótese H3 foi suportada, com um peso de 0,57, um desvio padrão de 0,09 e um T de 6,99, o que significa que quanto maior a satisfação no trabalho, maior a intenção em transferir conhecimento.

Este resultado corrobora com outros encontrados na literatura como o de Kianto, Vanhala e Heilmann (2016) que verificaram uma forte relação positiva entre a satisfação no trabalho e o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional para a maioria dos grupos de funcionários em diferentes ambientes de trabalho intra-organizacionais. Saeed (2016) também verificou uma alta correlação entre satisfação no trabalho e transferência do conhecimento, mostrando que que funcionários satisfeitos são mais propensos a transferirem conhecimentos com os outros no intuito de ampliar a base de conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais.

Tarigh e Nezhad (2016) examinaram o impacto da satisfação no trabalho e do ambiente de trabalho amigável na inovação de serviços, analisando o papel mediador do compartilhamento do conhecimento. Os autores concluíram que a satisfação no trabalho influenciou positivamente o compartilhamento de conhecimentos.

Rafique e Mahmood (2018) fizeram uma revisão sistemática de estudos que buscaram relacionar e entender a satisfação no trabalho e a transferência do conhecimento. Os resultados obtidos através de 28 pesquisas mostram que os dois construtos apresentam uma relação positiva significativa. Na maioria dos estudos, a satisfação no trabalho foi um forte preditor para a transferência do conhecimento.

Analisando os dados obtidos nesta pesquisa juntamente com a literatura, pode-se compreender que investir em satisfação no trabalho pode trazer diversos efeitos positivos para a Instituição e trabalhadores, dentre eles, o compartilhamento de conhecimentos. Para a organização, a transferência de conhecimentos pode resultar em outras melhorias como, por exemplo, a maturidade da gestão do conhecimento (Marques, 2016) e a inovação (Davenport & Prusak, 2003). Já para o servidor, o compartilhamento de conhecimentos pode promover aprendizados que

facilitam, melhoram e otimizam o trabalho a ser realizado. Rafique e Mahmood (2018) corroboram com este entendimento, afirmando que inserir a transferência do conhecimento na rotina dos funcionários também permite que estes ampliem e aperfeiçoem novas competências tais como comunicação, inventividade, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, resolução de problemas e outros. Kim (1998) afirma que mesmo em organizações burocratizadas, apesar do predomínio de padrões operacionais, a maioria do conhecimento se concentra nas pessoas e nas interrelações entre elas.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que o conhecimento é um recurso valioso que estimula a inovação e considerando que a organização pesquisada é uma Instituição Pública de Ensino, nota-se que investir em satisfação no trabalho também pode ser considerada pela organização como uma estratégia para promover a transferência do conhecimento, merecendo atenção dos gestores.

Em resumo, os resultados apresentados nas análises multivariadas mostraram que o comprometimento organizacional afetivo está associado positivamente à satisfação no trabalho _ Hipótese H1a foi suportada_ e à transferência do conhecimento _ Hipótese H2a foi suportada. O comprometimento organizacional calculativo não influenciou a satisfação no trabalho _ Hipótese H1b não suportada_ nem a transferência do conhecimento _Hipótese H2b não suportada. Já os servidores que apresentam um comprometimento organizacional normativo, apesar de sentirem bem estar no trabalho _ Hipótese H1c foi suportada_, não estão dispostos a transferirem seus conhecimentos _Hipótese H1c não foi suportada. Além disso, verificou-se que a satisfação no trabalho pesa positivamente na transferência do conhecimento _Hipótese H3 foi suportada.

6.7.1 Índices de ajuste do modelo principal

A lista dos índices gerais de ajuste utilizados neste estudo, com suas abreviações e explicações, encontram-se no APÊNDICE 2.

A tabela 44 mostra os indicadores de ajuste do modelo principais usados neste trabalho.

Tabela 44 – Indicadores de ajuste do modelo principal

Indicador	Valor	Status
RMR	0,04	Bom ajuste
GFI	0,90	Bom ajuste
AGFI	0,86	Ajuste médio
PGFI	0,64	Ajuste médio
NFI	0,91	Bom ajuste
RFI	0,88	Ajuste médio
IFI	0,94	Bom ajuste
TLI	0,93	Bom ajuste
CFI	0,94	Bom ajuste
CMIN/DF	2,37	Bom ajuste
RMSEA	0,07	Ajuste médio
LO 90	0,06	Ajuste médio
HI 90	0,08	Ajuste médio

FONTE: Dados da pesquisa.

Observações – a) Os indicadores NFI, RFI, IFI, TLI e CFI devem ser superiores a 0,90 para um bom ajuste; b) O teste qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade CMIN/DF deve ser menor que 3 e no máximo 5; c) Os indicadores RMSEA, LO 90 e HI 90 devem ser menores que 0,06, mas ainda podem ser aceitos até o limite de 0,12 como um ajuste ruim.

Além disso, os valores de R^2 de EST que é 0,46 e TRANSF que é 0,63 são satisfatórios. Portanto, de maneira geral, pode-se afirmar que o modelo pesquisado possui um bom ajuste aos construtos e relacionamentos propostos.

A tabela 45 apresenta os resultados das relações do modelo completo.

Tabela 45 – Resultado das relações do modelo completo (segunda ordem)

Relações	Peso	Erro	T	Sig	Resultado
TRANSF → MEAN_TRANSF_D3	0,91	0,05	19,98	***	Significativa
TRANSF → MEAN_TRANSF_D2	0,82	0,06	17,05	***	Significativa
TRANSF → MEAN_TRANSF_D1	0,87	0,00	0,00	0	Não significativa
EST → MEAN_EST_D1	0,75	0,00	0,00	0	Não significativa
EST → MEAN_EST_D2	0,58	0,09	8,95	***	Significativa
EST → MEAN_EST_D3	0,76	0,08	11,88	***	Significativa
EST → MEAN_EST_D4	0,78	0,08	12,19	***	Significativa

EST → MEAN_EST_D5	0,63	0,09	9,74	***	Significativa
ECOC → MEAN_ECOC_D1	0,95	0,06	13,76	***	Significativa
ECOC → MEAN_ECOC_D2	0,47	0,07	7,30	***	Significativa
ECOC → MEAN_ECOC_D3	0,53	0,06	8,22	***	Significativa
ECON → MEAN_ECON_D1	0,86	0,05	16,74	***	Significativa
ECON → MEAN_ECON_D2	0,85	0,05	16,57	***	Significativa
ECON → MEAN_ECON_D3	0,88	0,05	17,36	***	Significativa
EOA → MEAN_EOA_D1	0,96	0,04	20,52	***	Significativa
EOA → MEAN_EOA_D2	0,94	0,04	19,69	***	Significativa
EOA → MEAN_EOA_D3	0,55	0,04	9,55	***	Significativa

FONTE: Dados da pesquisa.

Observações – a) PESO é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Erro é o erro padrão da estimativa do peso não padronizado; C) O valor T é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão., Sig é a significância de T para a um teste bicaudal, com base na amostra -2 graus de liberdade e 99% de confiança.

Devido à metodologia utilizada pelo AMOS-SPSS, quando se fixa o peso do construto com o mesmo valor da variância do indicador, não é possível calcular o impacto do construto sobre o indicador e, conseqüentemente, também não é calculado o erro, o valor T e a significância. Entretanto, devido ao tamanho do efeito é possível atestar sua significância.

6.7.2 Poder do teste (modelo principal)

O poder do teste obtido pelo Gpower é a chance de se encontrar uma relação significativa, se ela existir. Assim, sempre que uma hipótese se apresenta não suportada em um estudo, o motivo pode ser em função do tamanho da amostra.

No caso deste estudo, a relação entre *ECOC* → *EST* (0,06) não foi significativa. Para um valor do efeito é 0,06 e o tamanho da amostra de 266, encontrou-se um Poder do Teste de 25,23%, ou seja, se existe uma relação entre *ECOC* → *EST*, a amostra atual estaria adequada em 25,23% de chances para encontrar tal relação. Logo, é provável que esta relação exista, tendo 74,77% de chances de não ter sido encontrada por causa do tamanho da amostra de 266.

Para atestar a existência do efeito de 0,06 seria necessária uma amostra de 2.997 casos, para uma probabilidade de 95% do efeito existir.

6.7.3 Resumo dos principais construtos

A tabelas 46 e 47 exibem um resumo de dados apresentados nas tabelas anteriores.

Tabela 46 - Reliability, convergent validity and dimensionality

Construtos	Item s	AVE 1	C.C. 2	R.S. 3	A.C 4	KMO 5	Dim. 6	VM C ⁷
01- Comprometimento Organizacional Afetivo	18	0,70	0,87	NA	0,85	0,95	2	0,43
02- Comprometimento Organizacional Normativo	7	0,74	0,90	NA	0,90	0,90	1	0,29
03- Comprometimento Organizacional Calculativo	15	0,46	0,70	NA	0,69	0,91	3	0,29
04- Satisfação no trabalho	25	0,49	0,83	0,46	0,83	0,93	5	0,58
05- Transferência do conhecimento	7	0,76	0,90	0,63	0,90	0,87	1	0,58

¹ Extraction Variance; ² Composite Reliability; ³ R squared; ⁴ Cronbach's alpha; ⁵ Measurement of suitability of the Kaiser-Meyer-Olkin sample; ⁶ Dimensionality, ⁷ Maximum Share Variance between first order constructs.

Source: Prepared by the authors.

Tabela 47 - Effects, significance and R²

Endógenos	Exógenos	β ¹	T ²	E.P.(β) ³	I.C.-95% ⁴	Valor-p ⁵	RS ⁶
03- Comprometimento Organizacional Calculativo	04- Satisfação no trabalho	0,06	0,79	0,04	-0,03 ↔ 0,14	0,43	0,46
01- Comprometimento Organizacional Afetivo		0,51	7,39	0,04	0,42 ↔ 0,59	0,00	
02- Comprometimento Organizacional Normativo		0,27	3,66	0,05	0,18 ↔ 0,36	0,00	
04- Satisfação no trabalho	05- Transferência do conhecimento	0,57	6,99	0,09	0,39 ↔ 0,75	0,00	0,63
01- Comprometimento Organizacional Afetivo		0,30	4,64	0,05	0,21 ↔ 0,39	0,00	
03- Comprometimento Organizacional Calculativo		-0,01	-0,21	0,04	-0,09 ↔ 0,07	0,84	
02- Comprometimento Organizacional Normativo		0,02	0,27	0,05	-0,07 ↔ 0,11	0,79	

¹ β é o peso padronizado; ² T é o valor de t; ³ E.P.(β) é o erro padrão; ⁴ I.C.-95% é o intervalo de confiança dado por $\beta \pm 1,96^* \text{ E.P.}(\beta)$; ⁵ Valor-p é a

significância de T para a amostra de 266 casos, para um teste bicaudal e ⁶ RS é o R squared.

7 Considerações Finais: Implicações, Limitações e Sugestões de Estudos Futuros

Com o propósito de analisar a influência do comprometimento organizacional, e da satisfação do trabalho na transferência do conhecimento em uma Instituição de Ensino Pública no Estado de Minas Gerais, realizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa destinada a servidores dos Campus Ouro Preto do Instituto Federal de Minas Gerais.

Foram aplicados questionários *on line*, construídos na plataforma *google forms*, para os servidores ativos (um total de 324 servidores) da referida Instituição, tendo-se obtido um total de 266 respostas. O questionário proposto por Meyer e Allen (1997) foi utilizado para verificar o tipo de comprometimento organizacional – afetivo, calculativo ou normativo – dos servidores; a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (Siqueira, 2008) foi utilizada para determinar o grau de satisfação dos trabalhadores e para examinar o nível de envolvimento do funcionário para transferir seu conhecimento, foram utilizadas as questões propostas por Martin-Perez e Martin-Cruz (2015).

A metodologia desta pesquisa utilizou estatística univariada, bivariada e multivariada, tendo sido utilizados os softwares AMOS 5.0, SPSS 15, SMARTPLS e LVPLS (recomendados para esse tipo de estudo) para a obtenção da análise dos dados.

O primeiro objetivo específico consistiu em “analisar o nível de comprometimento afetivo, normativo e calculativo dos servidores da organização”. Observou-se, como mostrado na Tabela 16, que o comprometimento organizacional afetivo obteve um percentual majoritário tendendo para um vínculo forte, enquanto os comprometimentos calculativo e normativo apresentaram maiores percentuais tendendo para um vínculo médio. Este é um resultado positivo para a Instituição

pesquisada, pois mostra que a maioria dos servidores apresentam um sentimento com tendência de vínculo forte de identificação, afetividade e colaboração com o IFMG-OP. Além disso, a Instituição conta com servidores que se relacionam com ela além das questões salariais e que buscam cumprir seus deveres e apoiar os esforços da Instituição. Desta forma, o primeiro objetivo foi alcançado.

O segundo objetivo “verificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores da organização” também foi alcançado, como mostrado na tabela 16. Observa-se que a maioria dos servidores (49%) apresentam um vínculo tendendo a forte para a satisfação, seguido por uma fração comparável (47%) tendendo a um vínculo médio. Este resultado indica que quase a totalidade dos servidores do IFMG Campus Ouro Preto estão razoavelmente satisfeitos com as formas de progressão, com o salário, com as chefias, com os colegas de trabalho e com o tipo de tarefa que realizam, itens avaliados na Escala de Satisfação de Siqueira (2008). Entretanto, isto não significa que a Instituição não precise dirigir esforços para alcançar a satisfação no trabalho. Parecem existir acertos nas políticas Institucionais que contemplam a satisfação no trabalho, por exemplo, investimentos nos programas de capacitação do servidor, que possibilita progressão no serviço público, mas é importante que esta variável do comportamento humano se mantenha a longo prazo, e que não seja mera situação temporária. Por se tratar de uma Instituição Pública, em que as possibilidades de aumento salarial e formas de progressão são vinculadas a legislações específicas, a gestão atual e as futuras deveriam se preocupar em contribuir com ações que promovam o bom relacionamento entre os servidores da Instituição (servidores/chefia e servidores/colegas de trabalho) e observância, com busca ativa, da satisfação do servidor com a natureza do trabalho, que muitas vezes pode ser facilmente ajustada, como forma de promover satisfação no trabalho. Um bom relacionamento com os líderes e com os colegas de trabalho são fundamentais para o bem-estar individual e geral dentro de uma organização (Freitas, 2019) e diversos autores consideram que eles sejam antecedentes da satisfação no trabalho (Morrow et al., 2005; Bhal, Gulati & Ansari, 2009; Freitas, 2019).

O terceiro objetivo específico, “compreender a percepção da transferência do conhecimento na organização” foi atingido. A tabela 16 mostra que a maioria (89%) dos servidores são propensos a transferir seus conhecimentos, havendo 54% dos servidores com um vínculo tendendo para médio. Este é um resultado importante

para a organização que deve estimular a disposição de seus servidores para construir um arsenal de conhecimentos, que podem ser compartilhados, transmitidos, complementados e melhorados, mediante contribuições individuais. Para uma Instituição de Ensino empenhar-se para obter conhecimentos, que podem ser seus também, deveria ser uma meta para o seu próprio crescimento. Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) afirmam que o conhecimento é um recurso valioso para a eficácia organizacional e se relaciona com vários resultados importantes. Desta forma, os autores sugerem que as organizações busquem criar condições para que seus colaboradores compartilhem seus conhecimentos, porque o processo de transferência do conhecimento encontra dificuldades, visto que muitos funcionários não desejam transferir seus conhecimentos para outros membros da organização.

É interessante destacar que as dimensões do comprometimento organizacional exercem influências tanto positivas quanto negativas tanto para a organização quanto para os indivíduos. Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) sugerem que o comprometimento organizacional afetivo beneficia tanto funcionários quanto a organização, havendo uma correlação negativa entre esta dimensão do comprometimento com o estresse e o conflito trabalho-família. Entretanto, o comprometimento organizacional calculativo associa-se de forma positiva com o estresse e o conflito trabalho-família.

Marques et al. (2019) analisa que a melhora da comunicação e o aumento da autonomia, práticas possíveis de serem implementadas, podem trazer resultados benéficos para o aumento do comprometimento afetivo e calculativo, com consequente melhoria da transferência do conhecimento. Meyer e Parfyonova (2010) argumentam que o comprometimento normativo é uma força motivacional relevante, que vem sendo negligenciada e pouco utilizada, e que para se obter o melhor de seus efeitos, ela deve ser vivenciada como um senso de dever moral. Fornecer um ambiente de apoio, promover valores com os quais os funcionários podem se relacionar, enfatizar a ideologia organizacional e o compromisso com objetivos valiosos, investir em lideranças transformacionais/ carismáticas autênticas, criar metas socialmente valorizadas, são recursos que fornecem uma base para o crescimento de uma forte identificação com a organização, facilitando a infusão de uma obrigação moral de apoiar a organização em seus esforços (Meyer & Parfyonova, 2010).

Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) argumentam que organizações que buscam trabalhadores comprometidos afetivamente devem mostrar seu próprio comprometimento, promovendo um ambiente de trabalho de apoio, promovendo um tratamento justo aos seus funcionários e proporcionando uma liderança forte.

Em relação à satisfação no trabalho, verificou-se que servidores satisfeitos são mais propensos em transferir seus conhecimentos. O compartilhamento de conhecimentos entre funcionários pode contribuir para o desenvolvimento das organizações e auxiliar a conquistar os objetivos desejados. Miranda et al. (2016) considera relevante que a organização compreenda a satisfação como os valores, atitudes e objetivos individuais que devem ser reconhecidos, entendidos e incentivados a fim de que se conquiste a efetiva participação de cada funcionário na organização. Havendo identificação dos objetivos individuais do servidor com os da organização, propicia-se a formação de um vínculo emocional entre eles, aumentando as chances destes servidores se envolverem mais com a organização (Assunção et al. 2014; Caprioli & Araújo, 2016). Assim, organizações devem possibilitar a seus colaboradores um ambiente oportuno para a troca de ideias e habilidades individuais que podem aprimorar o nível de satisfação de seus trabalhadores (Rafique & Mahmood, 2018).

Este estudo trouxe contribuições acadêmicas ao relacionar conjuntamente três variáveis do comportamento humano, o comprometimento organizacional em suas três dimensões, a satisfação no trabalho e a transferência do conhecimento, identificando, quando presentes, suas influências no Setor Público. Diversos autores sugeriram melhor compreensão acerca das variáveis tratadas nesta pesquisa. Joung, Goh, Huffman, Yuan e Surles (2014) ressaltam que, embora as escalas de medição de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional estejam bem estabelecidas na literatura, ainda resta uma questão de saber se haverá dimensões mais críticas que influenciam esses dois construtos. Kim, Park e Kang (2018) consideram que pesquisas futuras podem explorar fatores mais diversos que podem influenciar a intenção de transferência do conhecimento. Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) sugerem que estudos futuros devem considerar o modelo de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1997) para examinar a mediação deste na transferência do conhecimento. Propõe-se

também que outros antecedentes da transferência do conhecimento possam ser investigados em outros estudos (Ren, Yan, Wang & He, 2019) como a relação de influência do bem-estar psicológico no trabalho com o compartilhamento de conhecimento deve merecer mais atenção em pesquisas futuras (Sang, Xia, Ni, Cui, Wang & Wang, 2019).

Estudos nacionais também trazem sugestões que justificam, de forma acadêmica, a realização desta pesquisa. Roman, Stefano, Andrade e Zampier (2012) analisaram o comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais, e sugerem o aprofundamento do tema comprometimento organizacional relacionando-o com outras variáveis acerca do comportamento organizacional. Paiva, La Falce e De Muylder (2013) sugerem outras pesquisas quantitativas sobre o comprometimento organizacional e outros construtos, ampliando e aprofundando o tema, especialmente no setor público. Ladeira, Soza e Berte (2011), apresentam um estudo de caso no RS sobre antecedentes da satisfação no setor público e sugerem investigações em outros estados e países, bem como a incorporação de outras variáveis. Já Marques, Borges e Reis (2016) em um estudo no setor público sobre do impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho, sugerem a realização de pesquisas que explorem outras variáveis que vão influenciar a satisfação no trabalho e o estudo de fatores que moderam a relação entre eles. Marques, La Falce, Marques, De Muylder e Silva (2019) apresentam um estudo sobre a relação entre comprometimento organizacional, transferência do conhecimento e maturidade da gestão do conhecimento em que sugerem que outros estudos podem abordar o comprometimento organizacional e a transferência do conhecimento com outros construtos tratados no comportamento organizacional. Desta forma, verifica-se a contribuição acadêmica do presente estudo também para o Setor Público.

As implicações de ordem gerencial deste estudo relacionam-se a reflexões ainda mais amplas, que cabem devida atenção. Esta pesquisa demonstrou que o comprometimento afetivo influencia tanto a satisfação no trabalho quanto a transferência do conhecimento. Este resultado indica que o IFMG-OP deveria investir em práticas que promovam e fortaleçam comprometimento afetivo de seus servidores. É possível que isso seja alcançado pela Instituição mediante a adoção de tratamento justo, respeitoso e apoiante a seus servidores; melhoria da confiança na organização e nos líderes, por meio, por exemplo, de uma gestão transparente;

investimento na satisfação do trabalho; assumir valores institucionais pautados em uma orientação humanizada, com preocupação e valorização das pessoas; apresentar uma postura socialmente responsável (Rego et al., 2007).

Nota-se que o comprometimento normativo também foi capaz de influenciar a satisfação no trabalho, e, por se tratar de uma Instituição Pública em que o seguimento de normas e leis é uma atribuição do servidor, este comportamento deve ser estimulado com vistas, inclusive, na melhoria da prestação dos serviços. Para tal, Rego et al. (2007) sugere que o desenvolvimento do comprometimento normativo pode ocorrer por meio da internalização das normas institucionais por meio de socialização, obtenção de benefícios que induzem o servidor a atuar de forma recíproca e estabelecimento de um contrato psicológico com a Instituição. O autor ainda considera que o desenvolvimento do dever de lealdade pode ser obtido também através dos sentimentos de satisfação, justiça e apoio; estímulo a valores que o servidor também possua; percepção que os líderes inspiram confiança; existência de políticas dos recursos humanos que valorizam o servidor enquanto pessoa, não como simples recurso.

Visto que a organização pesquisada é uma Instituição Pública, o que implica em impossibilidade de melhorias de caráter financeiro por parte dos gestores, seria interessante que se direcionassem esforços em investimentos na satisfação do trabalho do servidor com foco nas adequações da natureza do trabalho, melhoria das relações entre funcionários, especialmente do mesmo setor e chefias. Para tal, pode-se investir em treinamento e capacitação dos servidores que ocuparão cargos de chefias; criação de projetos, programas e eventos que promovam, estimulem e valorizem a interação e boa convivência dos servidores com seus líderes e colegas de trabalho; busca ativa para identificação das habilidades e preferências quanto à natureza do trabalho para melhor distribuição dos servidores nos setores de trabalho; viabilização de incentivos à capacitação, como forma de melhorar a qualidade do serviço e possibilitar promoções dentre outros. Estas são estratégias que podem aumentar os níveis de satisfação no trabalho e também da transferência do conhecimento.

Considerando o conhecimento como um dos principais bens intangíveis de uma organização (Campos et al., 2018), por se tratar de uma Instituição Pública de

Ensino é importante que se considere as variáveis do comportamento humano capazes de influenciar na transferência do conhecimento. Este trabalho demonstrou que o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho influenciam a transferência do conhecimento, logo, elevando-se os níveis de comprometimento afetivo e de satisfação espera-se aumentar a propensão dos servidores em compartilhar seus conhecimentos. Entretanto, na prática, a transferência do conhecimento pode não acontecer de forma automática e cabe aos gestores uma indagação sobre a compreensão da importância da transferência do conhecimento para a Instituição e se existe uma preocupação e interesse por parte da organização para que se processe o compartilhamento de conhecimentos. Na existência dessa preocupação em se incentivar a transferência do conhecimento, a Instituição deveria verificar a existência de mecanismos físicos (manuais, rotinas, etc) que possibilitam e facilitam a troca de informações entre seus servidores, podendo promover sua divulgação e mesmo o treinamento adequado para a sua prática. Constatando-se a ausência de documentos seria interessante o estímulo à formulação dos mesmos para a Instituição.

Esta pesquisa evidenciou que o comprometimento organizacional afetivo influencia a satisfação do trabalho e a transferência do conhecimento. O comprometimento organizacional normativo também promove satisfação no trabalho, mas não interfere na intenção do funcionário em compartilhar seus conhecimentos, enquanto o comprometimento organizacional calculativo não produz efeito sobre a satisfação no trabalho e a transferência do conhecimento. A satisfação no trabalho também predispõe o indivíduo a transferir conhecimentos. Os resultados desta pesquisa não conseguiram demonstrar a existência da influência do comprometimento organizacional calculativo com a satisfação no trabalho e com a transferência do conhecimento, nem do comprometimento organizacional normativo com a transferência do conhecimento.

A pesquisa apresentou algumas limitações. A principal delas refere-se à composição da amostra, em sua totalidade, por servidores públicos. Desta forma, os resultados apresentados nesta pesquisa podem refletir características específicas do setor público, não devendo ser transferidos para o setor privado, que também apresenta suas particularidades.

Outra limitação também diz respeito aos respondentes desta pesquisa, que estão lotados no Campus Ouro Preto do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Sob esta ótica, é possível que aspectos específicos desta população como questões culturais e regionais tenham influenciado nas percepções sobre o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e a transferência do conhecimento.

Finalmente, a pesquisa não se trata de um estudo transversal, tendo sido aplicada em um momento de incertezas, no período de pandemia pelo vírus COVID-19 no ano de 2020. Assim, é possível que se encontre resultados diferentes dos obtidos nesta pesquisa, caso a mesma seja aplicada em um outro momento num outro contexto.

Para pesquisas futuras sugere-se a investigação da influência de outros construtos na transferência do conhecimento, como, por exemplo, valores organizacionais, identidade organizacional, cultura e liderança, concentrando-se as pesquisas em Instituições Públicas, que ainda carecem de maiores compreensões quanto ao que se é possível fazer para o seu crescimento e desenvolvimento quando conhecimentos são compartilhados.

REFERÊNCIAS

- Andrade, G. D. A. (2015). *Comprometimento Organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior* (Master's Thesis, Universidade Federal de Pernambuco).
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Almeida, D. M., Tomazzoni, G. C., dos Santos, A. S., Rodrigues, G. O., & de Oliveira Simonetto, E. (2017). Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional Através da Dinâmica de Sistemas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(1), 78-94.
- 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.
- Andrade, G. A. (2015). *Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior*. Recife: Ufpe.
- Araújo, D. L. A., & Popadiuk, S. (2015). Barreiras inerentes à transferência de conhecimento: um estudo sob a perspectiva de franqueados do segmento de escolas de idiomas. *Revista Organizações em Contexto*, 11(21), 241-278.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(2), 87-96.
- 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.
- Avigo, R. O.; Caldeira, L. B. ; Melo, D. C. & João, I. S. (2017). Funcionário Público Engajado no Trabalho? Uma Análise do Engajamento de Profissionais da Tecnologia da Informação do Serviço Público Federal. In: Anais... XLI Encontro da ANPAD, 2017, São Paulo. XLI EnANPAD.

- Back, K. J., Lee, C. K., & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111-124.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Barbosa, F. L. S., Bizarria, F. P. D. A., Neto, A. R., & Moreira, R. N. (2016). Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. *REG-Revista de Gestão*, 23(2), 99-110.
- Barros, F. C. (2015). Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação.
- Becker H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *Am. J. Sociol.* 66: 32-40.
- Bergamini, C. W. (2010). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional* (4a. ed). São Paulo: Atlas.
- Bhal, K. T., Gulati, N., & Ansari, M. A. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bion, E. N. (2004). Satisfação no trabalho: um estudo de caso na biblioteca da Universidade do Vale do Itajaí no Campus de São José. 2004. 94 f. *Relatório de estágio (Graduação em Automação de Escritórios e Secretariado)-Universidade do Vale do Itajaí, São José*.
- Brandão, I. F., Lima, L. C., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 20(1), 90-113.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.
- Brown, S., & Huning, T. (2010). Intrinsic motivation and job satisfaction: the intervening role of goal orientation. *Proceedings of the academy of organizational culture, communications and conflict*, 15(1), 1-6.
- Cabral, P. M. F., Pais, L. M. G. P., Dos Santos, N. M. G. R., Mónico, L., & Machado, C. L. D. S. (2017). Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. *Revista Alcance*, 24(4).
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720-735.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.

Campos, R. D. C. L., Teixeira, M. B. M., Carmo, L. J. O., & de Assis, L. B. (2018). Gestão do conhecimento: um estudo em franquias de escolas de idiomas. *Revista Economia & Gestão*, 18(51), 4-22.

Cappi, M. N., & Araujo, B. F. V. B. D. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações key. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 576-600.

Caprioli, K. C., & de Araujo, B. F. V. B. (2016). A relação entre o comprometimento afetivo e as dimensões da aprendizagem organizacional. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 18(3), 76-103.

Castro, J. M., Nascimento, M. A., & Carvalho, R. B. (2019). TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO TECNOLÓGICO: análise dos fatores indutores e restritivos à aquisição de conhecimento em dois hospitais do Norte de Angola. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(4).

Chang, H. T., Chi, N. W., & Miao, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.

Chennamaneni, A., Teng, J. T., & Raja, M. K. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1097-1115.

Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187-200.

Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Chiuzi, R. M., Santini, F. F. B., da Silva Leal, A. J., Bodenmuller, L. P., & Santos, T. R. Satisfação e envolvimento com o trabalho e percepção de saúde organizacional de funcionários de Instituições de ensino infantil: um comparativo entre o público e o privado. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 3(1), 379-393.

Churchill, G. I. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*. 8a. ed. Orlando: Harcourt College Publishers.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.

Costa, F. J. da. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: Aplicações em Administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in psychology*, 9, 132.

Danton, G. (2002). Metodologia científica. *Pará de Minas: Virtual Books Online*.

Davenport, T., Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital*. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dawson, R. (2000). Knowledge capabilities as the focus of organisational development and strategy. *Journal of knowledge management*, 4(4), 320-327.

Diehl, A. A., Tatim, D. C. (2006) *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Diniz, D. M., de Almeida Cruz, M., & Correa, V. S. (2018). Fatores críticos da transferência de conhecimento entre universidade e empresa (UE). *Revista Eletrônica de Administração*, 24(2), 230-252.

Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of management information systems*, 18(1), 215-233.

Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev. Simon and Schuster.

Farias, S. A. D., & Santos, R. D. C. (2000). Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 107-132.

Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata*. Elsevier Brasil.

Figueiredo, J. M. D., & Alevato, H. M. R. (2013). A satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES.

Fogaça, N., & Junior, F. A. C. (2015). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(4), 759-775.

Fong, P. S. (2003). Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. *International journal of project management*, 21(7), 479-486.

Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893.

Freitas, M. G. (2019). Satisfação no trabalho: antecedentes e consequentes. *Revista Gestão em Análise*, 8(3), 46-65.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 571-589.

Genoíno, R. K., & Siqueira, J. P. L. (2017) O comprometimento organizacional, a qualidade técnica e o tempo na equipe como antecedentes da centralidade dos atletas nas redes de confiança de equipes esportivas. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão* 15 (2) 86-119.

Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988, May). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6º ed. São Paulo: Atlas.

Glaveli, N., Karassavidou, E., & Zafiroopoulos, K. (2013). Relationships among three facets of family-supportive work environments, work-family conflict and job satisfaction: a research in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3757-3771.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297. Recuperado de https://doi.org/10.1207/s15328031us0304_4

Hair, J. F., Black W. C, Babin B. J., & Anderson R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7a ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

Hamdoun, M., Jabbour, C. J. C., & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 193, 759-770.

- Hartmann, L. C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Hersey, P. (1986). *Psicologia para administradores de empresas: a teoria e as técnicas da liderança situacional*.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee relations*, 25(2), 182-202.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Ibidunni, A. S., Kolawole, A. I., Olokundun, M. A., & Ogbari, M. E. (2020). Knowledge transfer and innovation performance of small and medium enterprises (SMEs): An informal economy analysis. *Heliyon*, 6(8), e04740.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945.
- Imran, A., & Ahmed, M. (2012). Impact of human resource practices on organizational commitment: A study among service sector employees in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 81-90.
- Iskoujina, Z., & Roberts, J. (2015). Knowledge sharing in open source software communities: motivations and management. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 791-813.
- Jodlbauer, S., Selenko, E., Batinic, B., & Stiglbauer, B. (2012). The relationship between job dissatisfaction and training transfer. *International Journal of Training and Development*, 16(1), 39-53.
- Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Junior, S. (2001). Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, 6(1), 47-57.

Kanchana, P. N. (2012). Job satisfaction as predictor of organizational commitment. In *Emerging Trends in Science, Engineering and Technology* (pp. 767-773). Springer, India.

Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*.

Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. *The strategic management of intellectual capital*, 41, 62.

Kim, E. J., Park, S., & Kang, H. S. T. (2018). Support, training readiness and learning motivation in determining intention to transfer. *European Journal of Training and Development*.

Kim, S. L., Lee, S., Park, E., & Yun, S. (2015). Knowledge sharing, work–family conflict and supervisor support: Investigating a three-way effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2434-2452.

Klein, L. L., Lemos, R. B., Pereira, B. A. D., & Beltrame, G. (2017). Qualidade de Vida no Serviço Público: Uma Avaliação em uma Instituição de Ensino Superior. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(N. Especial), 317-344.

Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2a ed. New York, USA: The Guilford Press.

Kobernovicz, M., & Stefano, S. R. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 10(1).

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International journal of training and development*, 8(3), 210-221.

Kubo, I., Saka, A., & Pan, S. L. (2001). Behind the scenes of knowledge sharing in a Japanese bank. *Human Resource Development International*, 4(4), 465-485.

Ladeira, W. J., Sonza, I. B., & Berte, R. S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91.

La Falce, J. L., De Muylder, C. F., Pressot, I. M., & Toivanen, M. A. B. L. (2014). Qualidade no serviço Público: Um estudo de caso em uma fundação pública em Minas Gerais. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 3(2), 43-62.

La Falce, J. L., Giacomini, R., Chaves, T. A., & De Muijder, C. F., (2019). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO E PESQUISA. *Gestão & Planejamento-G&P*, 20.

Lampinen, M. S., Suutala, E., & Konu, A. I. (2017). Sense of community, organizational commitment and quality of services. *Leadership in Health Services*.

Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 403-413.

Lin, C. H., & Wang, W. C. (2012). The relationship between affective and continuance organizational commitment. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(5), 89-94.

Lin, H., & Hwang, Y. (2014). Do feelings matter? The effects of intrinsic benefits on individuals' commitment toward knowledge systems. *Computers in Human Behavior*, 30, 191-198.

Lin, M., & Zhang, Q. (2019). Time scales of knowledge transfer with learning and forgetting. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 525, 704-713.

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32.

Leite, A. M. A. A., Ferreira Filho, J., de Aquino Cabral, A. C., dos Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2015). Visão compartilhada e comprometimento organizacional: um estudo de caso na EMBRACON—empresa brasileira de consórcios. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8(3), 482-498.

Lírio, A. B., Severo, E. A., & Guimarães, J. C. F. D. (2018). A influência da Qualidade de Vida no Trabalho sobre o Comprometimento Organizacional. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10.

Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967.

Loi, R., Lai, J. Y., & Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 466-475.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Luo, C., Lan, Y., Luo, X. R., & Li, H. (2020). The effect of commitment on knowledge sharing: An empirical study of virtual communities. *Technological Forecasting and Social Change*, 120438.

Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2011). COMPROMETIMENTO CALCULATIVO E RETALIAÇÃO: VISÃO INTEGRADA DOS CONCEITOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 390-405.

Malhotra, N. (2019). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 7a ed. Porto Alegre: Bookman.

Malhotra, N. K.; Birks, D. F.(2007) **Marketing Research: An Applied Approach**. 3. ed. Harlow: sn(3).

Mariano, T. L. A. B., & Moscon, D. C. B. (2018). As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em uma empresa de contabilidade. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10.

Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública-RAP*, 50(1), 41-58.

Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*.

Marques, J. M. R. (2016). *Comprometimento organizacional, transferência do conhecimento e a maturidade da gestão do conhecimento: Estudo na Universidade Federal de Ouro Preto* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de https://repositorio.fumec.br/bitstream/handle/123456789/455/juliano_marques_mes_adm_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho-uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.

Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167-1185.

Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2009). Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. *Psicologia em estudo*, 14(1), 75-82.

Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. D. R. D. D. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38, 55-61.

Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.

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(3), 67-87.

Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N. & Bastos, A. V. B. (2016) Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 768-789, dez.

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. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294.

Miranda, R. D., Avelino, B. C., & Takamatsu, R. T. (2016). Relação entre satisfação no trabalho e desempenho financeiro das empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(3), 336-355.

Mohan, A., & Kumar, R. S. (2015). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in organizations. *International Journal of Transformations in Business Management*, 17(5).

Mohyeldin Tahir Suliman, A. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.

Moura, A. F. G., Silva, M. R., & Carvalho, L. C. (2019). Comprometimento organizacional: um estudo com servidores e não servidores do tribunal de contas de mato grosso do sul. *Desafio Online*, 7(1).

Moqbel, M., Nevo, S., & Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance. *Information Technology & People*.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 08-19.

Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Muhumuza, B., & Nangoli, S. (2019). Revisiting the potential of human capital development to predict commitment: an empirical approach. *Industrial and Commercial Training*.

Netemeyer, R. G., Bearden W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. First ed. New York, USA: Sage Publications.

Neto, M. T. R., Kilimnik, Z. M., Melo, E. C., & Theotônio, K. S. (2012). Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo/Commitment and work performance: analysis in a small retail company. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 6(3), 18.

Neves, D. R., Nascimento, R. P., Felix Jr, M. S., Silva, F. A. D., & Andrade, R. O. B. D. (2018). Sentido e significado do trabalho: Uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(2), 318-330.

Nonaka, I. A., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating. *New York*, 304.

Obeidat, B. Y., & Abdallah, A. B. (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 2014.

Olfat, M., Tabarsa, G. A., Ahmadi, S., & Shokouhyar, S. (2019). Disclosing the bright side of SNs in the workplace. *Journal of Enterprise Information Management*.

Oliveira, B. A. P. D. (2020). *A influência do Comprometimento com a Chefia Direta no Silêncio Organizacional: O efeito mediador do Comprometimento Organizacional* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).

Oliveira, G. A., da Costa, I. D. S. A., Bouzada, M. A. C., & Salles, D. M. R. (2018). Organizational commitment: a study of public and outsourced servers of a Brazilian public university. *Revista Reuna*, 23(2), 60-76.

Oliveira D. D., Carvalho, R. J., & Rosa, A. C. M. (2012). Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 9, 02. Referências:

Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?. *International Journal of Social Economics*.

Paiva, K. C. M., La Falce, J. L., & Muylder, C. F. (2013). Comprometimento Organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. *Revista Economia & Gestão*, 13(33), 73-89.

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.

Pereira, M. F., de Melo, P. A., Dalmau, M. B., & Harger, C. A. (2009). Transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos da universidade para o segmento empresarial. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 6(3), 128-144.

Pienaar, J. W. (2005). Career dilemmas of academics within a changing South African Higher Education Institution. *Unpublished doctoral dissertation, University of the Free State, Bloemfontein, South Africa*.

Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 659-680.

Pinto, M. P. C. (2011). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira* (Doctoral dissertation, Mestrado em Administração).

Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203-216.

Prieto, L. C., & Phipps, S. T. (2011). Self-monitoring and organizational identification as moderators of the effects of proactive personality on the transfer of learning in the workplace: a theoretical inquiry. *International Journal of Management*, 28(2), 509.

Rafique, G. M., & Mahmood, K. (2018). Relationship between knowledge sharing and job satisfaction: a systematic review. *Information and Learning Science*, 119(5/6), 295-312.

Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.

Regos, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE eletrônica*, 6(2), 0-0.

Ren, X., Yan, Z., Wang, Z., & He, J. (2019). Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: an organizational context perspective. *Management Decision*.

Ribeiro, J. A. (2008). Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa.

Rios, A. L. F. (2009). As relações entre satisfação, longevidade no trabalho e comprometimento organizacional em uma empresa do segmento metalúrgico de Fortaleza. 137p. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria), Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

Robbins, S. P. (2002). Conflito e negociação. *Comportamento Organizacional*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 373-385.

Robbins, S. P. (2005) *Comportamento organizacional*. Tradução: Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rocha, A. C., & Ceretta, G. F. (2013). Comprometimento organizacional: um estudo em uma instituição pública de ensino superior. *Estudos do CEPE*, 183-206.

Saeed, M. S. (2016). The impact of job satisfaction and knowledge sharing on employee performance. *Journal of Resources Development and Management*, 21, 16-23.

Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(4), 629-648.

Sang, L., Xia, D., Ni, G., Cui, Q., Wang, J., & Wang, W. (2019). Influence mechanism of job satisfaction and positive affect on knowledge sharing among project members. *Engineering, Construction and Architectural Management*.

Santos, C. B. (2019). *A relação entre a síndrome de Burnout e o comprometimento organizacional em profissionais da saúde* (Doctoral dissertation, Mestrado em Administração).

Santos, M. D. S. C., de Andrade, A. F., Sousa, Â. S., & Moreira, I. O. (2016). *Comportamento organizacional: um estudo sobre o comprometimento organizacional numa empresa de materiais de construções/comportamento organization: a study on*

the organizational commitment in a company of building material. *RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. doi. org/10.21714/raunp.](http://dx.doi.org/10.21714/raunp.)*, 8(2), 20-33.

Santos, M. R., Coda, R. & Mazzali, L. (2010). Clima Organizacional e Desempenho Financeiro. *Revista Universo Contábil*, 6(2), 27-46.

Scholl, R.W. (1981) Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivation Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599

Sennett, R. (2005). A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 10ª. Ed. Record, Rio de Janeiro.

Silva, C. C., Leite, N. R. P., & Rodrigues, L. C. (2016). Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(2), 192-209.

Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2000). O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Revista de Administração Pública*, 34(1), 79-99.

Silva, L. P., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & de Lima, P. J. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 20(3), 401-420.

Silva, R. C. D., Costa, V. M. F., Tomazzoni, G. C., Lopes, L. F. D., & dos Santos, A. S. (2017). Relação do modelo agency-community e os vínculos organizacionais. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(2).

Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 317-348.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, 257-266.

Souto, S. D. O., & Pereira, J. (2006). Satisfação aliada à produtividade do trabalhador em ambientes de call centers. In *Congresso Brasileiro de psicologia organizacional e do trabalho* (Vol. 2).

Souza, I. D. S., Reche, P. M., & Sachuk, M. I. (2013). O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho em funcionários de um hospital da cidade de Umuarama-PR. *Qualitas Revista Eletrônica*, 14(1).

Spiegel, M. R. (2006). *Estatística*. São Paulo: Pearson. 3 ed.

Stecca, J. P., de Albuquerque, L. G., & Von Ende, M. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), 721-737.

Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Freitas, M. D. C. D., & Martinez, M. A. T. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 22-37.

Suma, S., & Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: the case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal* 9 (17), 41-51.

Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.

Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344–358.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.

Teixeira, D. L. P., & de Souza, M. C. A. (1985). Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, 25(4), 65-72.

Teixeira, F. D. (2018). *Comprometimento, Estresse e Satisfação com a vida de profissionais da saúde*. Campinas: PUC-Campinas. Disponível em: http://tede.bibliotecadigital.puccampinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/1057/2/FA_BIOLA%20DALPRAT%20TEIXEIRA.pdf.

Thompson, M., & Heron, P. (2005). The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.

Traldi, M. T. F., & Fiuza, G. D. (2010). Comprometimento, bem-estar e satisfação no trabalho: a experiência dos professores de administração de uma Universidade Federal. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e desafios da engenharia de produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

Tsang, H. W., & Wong, A. (2005). Development and validation of the Chinese version of Indiana Job Satisfaction Scale (CV-IJSS) for people with mental illness. *International Journal of Social Psychiatry*, 51(2), 177-191.

Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment. *Management Research Review*.

Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.

Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.

Vergara, S. C. (2016) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Ed. 16, São Paulo: Atlas.

Vermeulen, R., & Admiraal, W. (2009). Transfer as a two-way process: testing a model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 52-68.

Vieira, C.B.; Vilas Boas, A. A.; Andrade, R. O. B.; Oliveira. E. R. (2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1).

Wang, L., Li, S., & You, Z. (2020). The effects of knowledge transfer on innovation capability: A moderated mediation model of absorptive capability and network reliance. *The Journal of High Technology Management Research*, 100372.

Wang, X. (2007). Learning, job satisfaction and commitment: an empirical study of organizations in China. *Chinese Management Studies*.

Weymer, A. S. Q., Schubert, K. J., Eskenazi, A. S., & de Lima Martins, P. A. (2018). A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3).

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90.

Wu, L. W., & Lin, J. R. (2013). Knowledge sharing and knowledge effectiveness: learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 672-686.

Yousef, D. A. (1999). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel review*.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zaitouni, M., Sawalha, N. N., & El Sharif, A. (2011). The impact of human resource management practices on organizational commitment in the banking sector in Kuwait. *International Journal of Business and management*, 6(6), 108.

Zhang, Z., Song, F., & Song, Z. (2020). Promoting knowledge sharing in the workplace: Punishment v. reward. *Chaos, Solitons & Fractals*, 131, 109518.

Ziviani, F., Dufloth, S. C., & Ferreira, M. A. T. (2010). Compartilhamento, uso e Transmissão da Informação e Conhecimento na Atividade de pesquisa: Evidências a partir de um Estudo de Caso.

Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, *44*(2), 236-254.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIOS

Aqui são apresentados os questionários referência a serem utilizados nesta pesquisa.

Esta pesquisa faz parte de uma dissertação de Mestrado em Administração da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC, e tem como objetivo analisar a relação existente entre a influência do comprometimento e satisfação no trabalho na transferência do conhecimento em uma organização pública de ensino técnico e superior de Minas Gerais.

Este trabalho consiste de duas partes: 1) um questionário demográfico e funcional; 2) questionários específicos sobre comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e transferência do conhecimento. Os questionários são sigilosos, sem qualquer tipo de identificação do respondente.

Para responder a todas as perguntas serão necessários no máximo 10 minutos.

Contamos com a sua colaboração no presente estudo respondendo às questões e, desde já, agradecemos sua participação.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

Este questionário possui 2 partes:

Parte I – referem -se a algumas informações relacionadas a você e ao seu trabalho;

Parte II – correspondem a informações sobre o quanto você concorda com as alternativas feitas sobre suas opiniões PESSOAIS a respeito do serviço público, como integrante dele.

PARTE I

Questões demográficas e funcionais

Por favor, responda as questões abaixo:

Gênero:
a. () Masculino b. () Feminino
Faixa Etária
a. () até 25 anos b. () de 26 a 30 anos c. () de 31 a 35 anos d. () de 36 a 40 anos e. () de 41 a 45 anos f. () de 45 a 50 anos g. () acima de 50 anos
Escolaridade:
a. () Ensino fundamental incompleto b. () Ensino fundamental completo c. () Ensino médio incompleto d. () Ensino médio completo e. () Ensino superior incompleto f. () Ensino superior completo g. () Especialização h. () Mestrado i. () Doutorado ou Pós Doutorado
Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição?
a. () menos de 1 ano b. () de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos
Há quanto tempo você atua neste cargo/função?
a) () menos de 1 ano b) () de 1 a 5 anos c) () de 6 a 10 anos d) () de 11 a 15 anos e) () de 16 a 20 anos f) () mais de 20 anos

Cargo/Função atual:
a) () Docente b) () Técnico Administrativo
Nos últimos 6 meses algum afastamento por motivo de saúde?
a. () Sim b. () Não
Ocupa algum cargo de chefia/coordenação?
a. () Sim b. () Não

PARTE II

Comprometimento Organizacional

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo - ECOA

Na tabela abaixo, listamos alguns sentimentos que alguém pode ter em relação à organização onde trabalha. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**.

Para isso, responda clicando sobre o número (de 1 a 5 – UMA RESPOSTA PARA CADA ITEM) que melhor representa sua opinião, observando a seguinte escala:

Escala:

1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Mais ou menos; 4 = Muito; 5 = Extremamente

A empresa onde trabalho me faz sentir...	1	2	3	4	5
Confiante nela					
Desgostoso com ela**					
Empolgado com ela					
Fiel a ela					
Apegado a ela					
Orgulhoso dela					
Contente com ela					
Responsável por ela					
Distante dela**					
Dedicado a ela					
Entusiasmado com ela					

Preocupado com ela					
Encantado com ela					
Desiludido com ela**					
Envolvido com ela					
Fascinado por ela					
Interessado por ela					
Animado com ela					

**Itens que deverão ter a pontuação invertida

Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC

Apresentamos abaixo algumas frases que expressam algumas perdas e dificuldades que você teria caso pedisse demissão da Instituição onde trabalha e fosse trabalhar em outra organização. Gostaríamos de **saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase.**

Responda clicando sobre o número (de 1 a 5- UMA RESPOSTA PARA CADA ITEM) que melhor representa sua resposta, tendo em vista a seguinte escala:

Escala:

1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente

Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar em outra empresa não valeria a pena porque...	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.

Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa.

Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).

Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.

Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.

Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho como tenho dentro desta empresa.

Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei

a esta empresa.

Eu deixaria para traz tudo o que já investi nesta empresa.

Eu estaria prejudicando minha vida profissional.

Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.

Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).

Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.

Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.

Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.

Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON

Listamos algumas frases referentes à Instituição onde você trabalha. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas** clicando sobre o número (de 1 a 5- UMA RESPOSTA PARA CADA ITEM) que melhor representa sua resposta.

Escala:

1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente.

Continuo trabalhando nesta Instituição porque...	1	2	3	4	5
Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.					
É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.					
Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.					
Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.					

Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.

É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.

Esta empresa já fez muito por mim no passado.

Questionário de Satisfação no Trabalho – EST

Reunimos algumas frases que transmitem alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos de saber o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Marque nos quadros o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta, utilizando a seguinte escala:

Escala:

1 = Totalmente insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Indiferente; 4 = Satisfeito; 5 = Totalmente satisfeito.

No meu trabalho atual sinto-me...	1	2	3	4	5
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho					
Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor					
Com o número de vezes que já progredi nesta Instituição					
Com as garantias que a Instituição oferece a quem é promovido a chefe de setor					
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho					
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim					
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam					
Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional					
Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho					
Com a maneira como esta instituição realiza progressões de seu pessoal					
Com a capacidade de meu trabalho absorver-me					
Com o meu salário comparado ao custo de vida					
Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço					
Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho					
Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta Instituição ao final de cada mês					
Com as oportunidades de progredir nesta Instituição					

- Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho
- Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho
- Com o entendimento entre eu e meu chefe
- Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma progressão nesta Instituição
- Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho
- Com a maneira como meu chefe me trata
- Com a variedade de tarefas que realizo
- Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
- Com a capacidade profissional do meu chefe

Transferência do conhecimento

Relacionamos algumas frases que tratam sobre o entendimento de como o conhecimento no trabalho se mantém ao longo do tempo. Gostaríamos de saber **qual a sua percepção sobre a transferência do conhecimento entre os servidores** da Instituição onde você trabalha.

Responda a estas questões, marcando sobre o número (de 1 a 5) que melhor represente sua resposta, utilizando a escala abaixo:

Escala:

1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Mais ou menos; 4 = Muito; 5 = Extremamente.

Na Instituição onde trabalho...	1	2	3	4	5
Há o compartilhamento de ideias e opiniões entre os funcionários da empresa					
Você leva em conta opiniões de outros empregados antes de tomar decisões importantes					
O ambiente organizacional, em que a sua atividade é desenvolvida, é cooperativo, promovem o respeito mútuo, há amizade e confiança interpessoal entre os funcionários					
Há o relacionamento entre os empregados para que exista uma melhor compreensão dos objetivos organizacionais, métodos de trabalho, e assim por diante					
Mantém frequentes contatos entre os funcionários					
Utiliza-se manuais, relatórios e as informações necessárias para melhorar o desempenho dos					

funcionários no trabalho

Há o compartilhamento de relatórios, documentos e outros tipos de informações entre os funcionários

GLOSSÁRIO

Dentre os índices gerais de ajuste utilizados nesta pesquisa pode-se destacar:

- RMR (*Root Mean squared Residual*): é a raiz quadrada da média das discrepâncias entre a matriz de entrada e estimada. Quanto menor o valor obtido melhor o ajuste e seu limite inferior é igual a zero. Se for usada, uma solução padronizada, valores inferiores a 0,05 indicam bom ajuste.
- GFI (*Goodness of Fit Index*): é igual a 1 menos a razão entre o mínimo da função de ajuste do modelo estimado pelo ajuste do modelo inicial.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*); é o índice de ajuste ponderado pelos graus de liberdade do modelo. Ambos índices variam entre 0 e 1 apesar de ser teoricamente possível obter um valor negativo. Valores superiores a 0,9 indicam bom ajuste do modelo.
- PGFI (*Parsimonious Goodness-of-Fit Index*): ajusta o GFI pelo grau de liberdade do modelo. Varia entre 0 e 1 (desejável superior a 0,9). Fórmula: $1 - (P/N) \times GFI$. Onde P é o número de parâmetros e N o número de dados dos pontos.
- RMSEA (*Root Mean Standard Error of Approximation*): baseado na análise dos resíduos. Valores menores que 0,1 indicam bom ajuste dos dados e ainda é possível verificar o intervalo de confiança da estimativa (90%) e testar sua significância.
- NFI (*Normed Fit Index*): compara o modelo proposto com o ajuste do modelo sem nenhum parâmetro estimado. Representa a melhoria percentual no ajuste a partir do modelo nulo e varia de 0 a 1.(desejável superior a 0,9). Fórmula: $(\chi^2_{indep} - \chi^2_{model}) / \chi^2_{indep}$
- NNFI (*Non-Normed Fit Index*): é igual ao NFI mas é ajustado pelo grau de liberdade. Varia entre 0 mas sem limite superior (desejável superior a 0,9) Fórmula:
$$[\chi^2_{indep} - (df_{indep}) / (df_{model} \chi^2_{model})] / [\chi^2_{indep} - df_{indep}]$$
- IFI (*Incremental Fit Index*): semelhante ao NNFI mas tem escala percentual. Varia entre 0 e 1 (desejável superior a 0,9). Fórmula: $(\chi^2_{indep} - \chi^2_{model}) / (\chi^2_{indep} - df_{model})]$
- CFI (*Comparative fit Index*): Baseado no parâmetro de não centralidade. Varia entre 0 e 1 (desejável superior a 0,9). Fórmula: $1 - [(\chi^2_{model} - df_{model}) / (\chi^2_{indep} - df_{indep})]$

- RFI (*Relative Fit Index*): Índice ajustado para os graus de liberdade e tamanho amostral: Varia em ter 0 e 1 (desejável acima de 0,9): Fórmula: $\{(\chi^2_{indep} - \chi^2_{model}) - [df_{indep} - (df_{model} / n)]\} / [\chi^2_{indep} - (df_{indep} / n)]$