

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CÂMPUS MINISTRO PETRÔNIO PORTELLA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

**Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional entre servidores  
Técnico-Administrativos em Educação**

Ágata Martins Avelino

TERESINA  
MARÇO/2024

ÁGATA MARTINS AVELINO

Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional entre servidores  
Técnico-Administrativos em Educação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Profissional da Universidade Federal do Piauí como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Evangelina da Silva Sousa

TERESINA  
2024

ÁGATA MARTINS AVELINO

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
ENTRE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP na Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: Administração Pública

Orientadora: Evangelina da Silva Sousa

Data de aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Evangelina da Silva Sousa (Orientadora)  
Universidade Federal do Piauí (UFPI)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Flávia Lorene Sampaio Barbosa  
Universidade Federal do Piauí (UFPI)

---

Prof. Dr. Luis Eduardo Brandão Paiva  
Universidade de Pernambuco (UPE)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Milka Alves Correia Barbosa  
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

Dedico este trabalho a todos os servidores técnico-administrativos que participaram da pesquisa, contribuindo para esta produção.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida que se renova a cada conquista e sonho realizado.

À minha orientadora, Professora Evangelina Sousa, por ter aceitado o desafio de me orientar e tê-lo feito de modo tão assertivo.

Aos Professores Flávia Lorene, Eduardo Paiva e Milka Barbosa que integram a banca avaliadora, pelas valiosas sugestões que contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Piauí, com os quais muito aprendi, por aceitarem participar e tanto colaborarem com esta investigação.

Ao Prof. Marcos Lira, pela compreensão, apoio e incentivo do início ao fim deste ciclo.

À Universidade Federal do Piauí, especialmente ao corpo docente e administrativo do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Profissional, pela atenção e apoio ao longo desta etapa acadêmica.

Aos colegas de mestrado, por compartilharmos aprendizados, emoções e sentimentos durante o curso.

A todos os amigos e colegas que contribuíram na construção deste trabalho, me incentivaram e tornaram esta jornada mais leve.

À minha família, pelo amor, apoio, orações, renúncias e sacrifícios.

## RESUMO

A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são construtos relevantes no âmbito da gestão de pessoas, pois influenciam comportamentos, percepções e atitudes, o que, por sua vez, se reflete nos resultados alcançados pelas organizações. Buscou-se neste trabalho investigar os níveis de satisfação e comprometimento e analisar a relação entre estes construtos em uma amostra de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma instituição federal de ensino do Piauí. Foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, com a utilização das Escalas de Satisfação no Trabalho/EST (Siqueira, 2008) e de Comprometimento Organizacional (Meyer, Allen, Smith, 1993). A idade, o nível de escolaridade e o tempo de serviço dos TAEs relacionaram-se tanto à satisfação no trabalho como ao comprometimento organizacional; houve associação entre o setor de lotação e o exercício de função de confiança somente com a satisfação; e o grau de escolaridade do cargo associou-se ao comprometimento. Os níveis de satisfação e comprometimento dos participantes são, respectivamente 4,72, que sinaliza indiferença com a satisfação no trabalho e 3,35, que indica comprometimento organizacional moderado. As dimensões satisfação com a chefia e colegas são as que promovem maior satisfação, enquanto a satisfação com as progressões e salário geram os menores níveis de satisfação. O comprometimento instrumental prevalece, seguido do afetivo e, por fim, do normativo. Ademais, constatou-se por meio da regressão linear que a satisfação no trabalho influenciou positivamente o comprometimento organizacional dos servidores, especialmente em sua dimensão instrumental. Como limitações da pesquisa tem-se sua natureza estática, que não inclui a captura de mudanças nos construtos ao longo do tempo; bem como a investigação de uma única categoria de trabalhadores em um só câmpus da instituição.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho, Comprometimento Organizacional, Técnicos Administrativos em Educação.

## ABSTRACT

Job satisfaction and organizational commitment are relevant constructs in the context of people management, as they influence behaviors, perceptions and attitudes, which, in turn, are reflected in the results achieved by organizations. This work sought to investigate the levels of satisfaction and commitment and analyze the relationship between these constructs in a sample of Technical-Administrative Education employees (TAEs) from a federal educational institution in Piauí. A quantitative research was carried out, using the Job Satisfaction Scale's/EST (Siqueira, 2008) and Organizational Commitment Scale's (Meyer, Allen, Smith, 1993). The age, education level and length of service of TAEs were related to both job satisfaction and organizational commitment; there was an association between the capacity sector and the exercise of a trust function only with satisfaction; and the level of education of the position was associated with commitment. The participants' levels of satisfaction and commitment are, respectively, 4.72, which indicates indifference to job satisfaction, and 3.35, which indicates moderate organizational commitment. The dimensions of satisfaction with management and colleagues are those that promote the greatest satisfaction, while satisfaction with progression and salary generate the lowest levels of satisfaction. Instrumental commitment prevails, followed by affective and, finally, normative. Furthermore, it was found through linear regression that job satisfaction positively influenced the organizational commitment of employees, especially in its instrumental dimension. The limitations of the research include its static nature, which does not include the capture of changes in constructs over time; as well as the investigation of a single category of workers on a single campus of the institution.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Administrative Technicians in Education.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Figura 1. Etapas da pesquisa..... | 46 |
|-----------------------------------|----|

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. Evolução da publicação científica sobre satisfação no trabalho. ....                                 | 48 |
| Gráfico 2. Evolução da publicação científica sobre comprometimento organizacional. ....                         | 55 |
| Gráfico 3. Evolução da publicação científica sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional..... | 60 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1. Descrição das buscas para a pesquisa bibliográfica sobre satisfação no trabalho.....                                            | 47  |
| Quadro 2. Publicações por periódico.....                                                                                                  | 49  |
| Quadro 3. Principais escalas utilizadas.....                                                                                              | 50  |
| Quadro 4. Antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho.....                                                                      | 51  |
| Quadro 5. Descrição das buscas para a pesquisa bibliográfica sobre comprometimento organizacional.....                                    | 53  |
| Quadro 6. Publicações por periódico.....                                                                                                  | 55  |
| Quadro 7. Principais escalas utilizadas.....                                                                                              | 56  |
| Quadro 8. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.....                                                              | 57  |
| Quadro 9. Descrição das buscas para a pesquisa bibliográfica sobre satisfação e comprometimento organizacional. ....                      | 59  |
| Quadro 10. Publicações por periódico.....                                                                                                 | 61  |
| Quadro 11. Principais escalas utilizadas.....                                                                                             | 62  |
| Quadro 12. Principais antecedentes e consequentes da satisfação e do comprometimento organizacional.....                                  | 63  |
| Quadro 13. Escala de satisfação no trabalho reduzida. ....                                                                                | 73  |
| Quadro 14. Escala do comprometimento organizacional reduzida. ....                                                                        | 75  |
| Quadro 15. Critérios de análise da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional. ....                                       | 76  |
| Quadro 16. Relação entre as características demográficas/profissionais e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional..... | 106 |
| Quadro 17. Análise fatorial da escala de satisfação no trabalho. ....                                                                     | 113 |
| Quadro 18. Análise fatorial da escala de comprometimento organizacional. ....                                                             | 114 |
| Quadro 19. Síntese das hipóteses propostas. ....                                                                                          | 118 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1. Procedimentos metodológicos utilizados nas publicações. ....                                       | 50  |
| Tabela 2. Setor da sociedade em que o trabalho foi desenvolvido.....                                         | 53  |
| Tabela 3. Procedimentos metodológicos utilizados nas publicações. ....                                       | 56  |
| Tabela 4. Setor da sociedade em que o trabalho foi desenvolvido.....                                         | 58  |
| Tabela 5. Procedimentos metodológicos utilizados nas publicações. ....                                       | 61  |
| Tabela 6. Setor da sociedade em que a pesquisa foi realizada. ....                                           | 64  |
| Tabela 7. Perfil sociodemográfico e profissional da amostra.....                                             | 78  |
| Tabela 8. Confiabilidade das escalas para o pré-teste e amostragem final.....                                | 80  |
| Tabela 9. Servidores que se consideraram satisfeitos e não satisfeitos por sexo. ....                        | 81  |
| Tabela 10. Efeito do gênero sobre a satisfação no trabalho. ....                                             | 82  |
| Tabela 11. Servidores que se consideram comprometidos e não comprometidos por gênero. ....                   | 83  |
| Tabela 12. Efeito do gênero sobre o comprometimento organizacional. ....                                     | 83  |
| Tabela 13. Servidores que se consideram satisfeitos e não satisfeitos por faixa etária. ....                 | 84  |
| Tabela 14. Efeito da faixa etária sobre a satisfação no trabalho.....                                        | 85  |
| Tabela 15. Servidores comprometidos e não comprometidos por faixa etária.....                                | 86  |
| Tabela 16. Efeito da faixa etária sobre o comprometimento organizacional. ....                               | 87  |
| Tabela 17. Relação entre a percepção de satisfação no trabalho e o nível de escolaridade. ....               | 88  |
| Tabela 18. Efeito do nível de escolaridade sobre a satisfação no trabalho. ....                              | 89  |
| Tabela 19. Servidores que se consideram comprometidos e não comprometidos por nível de escolaridade. ....    | 91  |
| Tabela 20. Efeito do nível de escolaridade no comprometimento organizacional. ....                           | 91  |
| Tabela 21. Relação entre satisfação percebida e grau de escolaridade do cargo.....                           | 92  |
| Tabela 22. Associação entre a escolaridade do cargo e a satisfação no trabalho. ....                         | 93  |
| Tabela 23. Servidores comprometidos e não comprometidos por grau de escolaridade do cargo.....               | 94  |
| Tabela 24. Associação entre escolaridade do cargo e comprometimento organizacional.....                      | 94  |
| Tabela 25. Relação entre a percepção de satisfação no trabalho e o setor de lotação. ....                    | 95  |
| Tabela 26. Relação entre o setor de lotação e o nível de satisfação no trabalho.....                         | 96  |
| Tabela 27. Relação entre setor de lotação e percepção de comprometimento organizacional.....                 | 97  |
| Tabela 28. Relação entre o setor de lotação e o nível de comprometimento organizacional.....                 | 98  |
| Tabela 29. Percepção da satisfação no trabalho entre servidores com e sem função de confiança. ....          | 98  |
| Tabela 30. Relação entre o exercício de função de confiança e o nível de satisfação no trabalho. ....        | 99  |
| Tabela 31. Percepção do comprometimento organizacional entre servidores com e sem função de confiança.....   | 100 |
| Tabela 32. Relação entre o exercício de função de confiança e o nível de comprometimento organizacional..... | 101 |
| Tabela 33. Associação entre o tempo de serviço e a percepção da satisfação no trabalho. ....                 | 101 |
| Tabela 34. Relação entre o tempo de serviço e o nível de satisfação no trabalho.....                         | 102 |
| Tabela 35. Associação entre o tempo de serviço e a percepção de comprometimento organizacional.....          | 103 |
| Tabela 36. Relação entre o tempo de serviço e o nível de comprometimento organizacional....                  | 104 |

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 37. Descrição das medidas resumos (posição e dispersão) e ANOVA com teste de Friedman da Escala de Satisfação no Trabalho.....                    | 107 |
| Tabela 38. Descrição das medidas resumos (posição e dispersão) e ANOVA com teste de Friedman da Escala de Comprometimento Organizacional. ....           | 110 |
| Tabela 39. Regressão linear simples tendo como variável dependente o comprometimento organizacional e variável explicativa a satisfação no trabalho..... | 117 |

## **LISTA DE ANEXOS**

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ANEXO 1. COMPOSIÇÃO DA ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO. ....</b>         | <b>139</b> |
| <b>ANEXO 2. COMPOSIÇÃO DA ESCALA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. ....</b> | <b>140</b> |

## **LISTA DE APÊNDICES**

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b> | <b>141</b> |
| <b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>             | <b>142</b> |

## SUMÁRIO

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....                                                                           | 17 |
| 1.1 Problema e objetivos da pesquisa.....                                                   | 20 |
| 1.2 Justificativa.....                                                                      | 20 |
| 1.3 Estrutura da pesquisa.....                                                              | 22 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....                                                                  | 23 |
| 2.1 Satisfação no trabalho.....                                                             | 23 |
| 2.1.1 Satisfação com o salário.....                                                         | 26 |
| 2.1.2 Satisfação com os colegas de trabalho.....                                            | 27 |
| 2.1.3 Satisfação com a chefia.....                                                          | 28 |
| 2.1.4 Satisfação com as promoções.....                                                      | 29 |
| 2.1.5 Satisfação com o próprio trabalho.....                                                | 31 |
| 2.2 Satisfação no serviço público.....                                                      | 32 |
| 2.3 Comprometimento Organizacional.....                                                     | 34 |
| 2.3.1 Dimensão afetiva do comprometimento organizacional.....                               | 37 |
| 2.3.2 Dimensão instrumental do comprometimento organizacional.....                          | 38 |
| 2.3.3 Dimensão normativa do comprometimento organizacional.....                             | 40 |
| 2.4 Comprometimento organizacional no serviço público.....                                  | 41 |
| 2.5 Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.....                            | 43 |
| 3 PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E<br>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 46 |
| 3.1 A literatura sobre satisfação no trabalho.....                                          | 47 |
| 3.2 A literatura sobre comprometimento organizacional.....                                  | 53 |
| 3.3 A literatura sobre a relação entre satisfação e comprometimento organizacional.....     | 59 |
| 4 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES.....                                                        | 65 |
| 5 METODOLOGIA.....                                                                          | 70 |
| 5.1 Instrumentos de coleta de dados.....                                                    | 73 |
| 5.1.1. Escala de satisfação no trabalho.....                                                | 73 |
| 5.1.2 Escala de comprometimento organizacional.....                                         | 74 |
| 5.2 Análise dos dados.....                                                                  | 76 |
| 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....                                                               | 78 |

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 Perfil dos respondentes.....                                                        | 78  |
| 6.2 Confiabilidade das escalas da pesquisa .....                                        | 80  |
| 6.3 Análise bivariada dos dados .....                                                   | 81  |
| 6.4 Níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos TAEs.....     | 107 |
| 6.5 A influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional dos TAEs.. | 112 |
| 6.5.1 Identificação das dimensões da pesquisa .....                                     | 112 |
| 7 CONCLUSÃO.....                                                                        | 120 |
| 8 REFERÊNCIAS .....                                                                     | 122 |
| 9 ANEXOS .....                                                                          | 139 |
| 10 APÊNDICES .....                                                                      | 141 |

## 1 INTRODUÇÃO

Os fatores que influenciam a atitude no trabalho são complexos e diversos, envolvendo cognição, afeto e comportamento, de modo que as pesquisas sobre o comportamento organizacional se concentram na atitude relacionada ao trabalho, associando-a à satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional (Robbins; Judge, 2020).

A satisfação no trabalho refere-se ao grau em que o indivíduo avalia positivamente suas experiências laborais (Yang, 2016), representando um vínculo afetivo com o trabalho (Siqueira; Gomide Júnior, 2004). Por se relacionar com as reações emocionais, resulta das percepções dos indivíduos sobre quão bem o trabalho proporciona elementos considerados importantes (Luthans, 2006).

Assim, de acordo com Siqueira (2008), compreende-se a satisfação como um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, constituindo um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional, por sua vez, representa o grau de identificação dos funcionários com a organização, relacionando-se ao desejo de permanecer no emprego (Oliveira *et al.*, 2018). Então, colaboradores mais comprometidos têm hábitos confiáveis, planejam permanecer mais tempo na organização e apresentam mais esforço no trabalho (Meliala; Hamidah; Saparuddin, 2023).

Esta temática desperta grande interesse dos pesquisadores, conforme Bastos e Aguiar (2015), em virtude das evidências da relação negativa entre o comprometimento e resultados indesejáveis pela organização, como absenteísmo, rotatividade, estresse e conflito trabalho-família, ao mesmo tempo em que está positivamente associado a resultados desejáveis, a exemplo da produtividade e satisfação no trabalho.

Sobre a composição dos construtos, Siqueira (2008) afirma que a satisfação no trabalho é integrada pelas dimensões satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Quanto ao comprometimento organizacional, não há consenso na literatura acerca de sua natureza uni ou multidimensional, de modo que o modelo mais aceito é o tridimensional estabelecido por Meyer e Allen (1991), segundo o qual este construto seria composto pelas bases: afetiva, de continuidade e normativa (Medeiros, 2003).

Neste trabalho, considera-se a composição multidimensional de ambos os construtos, em conformidade com o exposto acima: cinco dimensões da satisfação no trabalho exploradas por Siqueira (2008), e três do comprometimento organizacional, defendidas por Meyer e Allen (1991), principalmente em virtude da relevância destes modelos.

A composição da satisfação trazida por Siqueira (2008) está consolidada no âmbito nacional, visto que o instrumento de mensuração de sua autoria com base nas dimensões citadas é um dos mais utilizados no país (Andrade, 2021; Demo, Martins, Roure, 2013); além disso, a estrutura tridimensional do comprometimento, proposta por Meyer e Allen (1991) é amplamente reconhecida e considerada a mais aceita nacional e internacionalmente (Medeiros, 2003).

Percebe-se que satisfação no trabalho e comprometimento organizacional são, nitidamente, construtos distintos, porém, autores como Asutay, Buana e Avdukic (2022), Chasanah, Suyanto e Istanto (2021), Seema, Choudhary e Saini (2021) e Cruz *et al.* (2023) demonstraram a existência de inequívoca relação entre eles, conforme relatado a seguir.

Asutay, Buana e Avdukic (2022) evidenciaram em sua pesquisa que a satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional. De modo semelhante, Chasanah, Suyanto e Istanto (2021) constataram que a melhoria do comprometimento organizacional é desencadeada por uma maior satisfação no trabalho; Seema, Choudhary e Saini (2021) obtiveram resultados que demonstraram um impacto positivo muito elevado da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional, o que foi reforçado por Cruz *et al.* (2023), que evidenciaram que a satisfação no trabalho prediz significativamente o comprometimento organizacional.

No cenário nacional foram encontrados alguns estudos que analisaram a relação direta entre os construtos, porém a maioria foi realizada no setor privado ou utilizou abordagem mista (investigação nos setores público e privado simultaneamente), caso das pesquisas de Botrel *et al.* (2020), Cappi e Araújo (2015) e Assunção *et al.* (2014). Especificamente no setor público foram encontrados os trabalhos de Oliveira *et al.* (2018) e Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014). Ademais, não foram encontradas pesquisas que abordassem a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) em instituições piauienses, o que reforça a importância da realização desta investigação.

Para contribuir com o preenchimento desta lacuna, considerando a proposta do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), cujo público-alvo é a

categoria profissional de técnicos administrativos de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) participantes da rede, adotou-se nesta dissertação, como unidade de análise da pesquisa, uma IFES vinculada à rede. E, como unidades de observação, os servidores TAEs que atuam neste contexto, conforme conceitos definidos por Collis e Hussey (2005).

O interesse e a importância dos estudos sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional decorrem, provavelmente, da estreita relação destes construtos com o desempenho individual e organizacional. Neste sentido, a satisfação no trabalho apresenta clara associação com o desempenho dos indivíduos, e a atenção das sociedades mais avançadas deve se voltar não apenas para o aspecto quantitativo - alta produtividade e bens materiais -, mas também para a qualidade de vida dos colaboradores (Robbins, 2010). Assim também o comprometimento pode ter consequências em várias atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes, com evidente destaque, igualmente, para o desempenho dos profissionais, dentre outros benefícios (Rego; Souto, 2004).

Nesse cenário, esta pesquisa justifica-se por buscar trazer evidências específicas sobre as relações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, de modo a contribuir com a literatura sobre tema tão pertinente, observadas, conforme citado por Pinho, Oliveira e Silva (2020), as pressões sociais, a crescente exigência pela qualidade dos bens e serviços públicos ofertados e a busca por novos modelos de gestão das organizações públicas.

Para tanto, foi desenvolvida pesquisa quantitativa, utilizando-se escalas de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional com profissionais técnico-administrativos em educação de uma universidade federal brasileira.

As temáticas satisfação e comprometimento destacam-se no estudo do comportamento organizacional no âmbito público, visto que para reter talentos as organizações devem estar atentas ao nível de satisfação de seus colaboradores, que precisam estar em um ambiente favorável para o desempenho de suas funções (Agapito *et al.*, 2013) e o nível de comprometimento é fundamental para a obtenção de melhor desempenho, maior eficiência e eficácia das entidades públicas, pois quando esse vínculo se alinha e harmoniza com os objetivos da organização, amplia-se a probabilidade de êxito (Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2017).

Diante do exposto, entende-se como de grande relevância a investigação dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos em educação, bem como das relações entre tais construtos, considerada a possibilidade de

contribuição tanto para o êxito da instituição na qual trabalham, enquanto prestadora de relevante serviço público na área da educação, como para melhorias para os próprios servidores e comunidade universitária.

### **1.1 Problema e objetivos da pesquisa**

As investigações que contextualizam esta temática conduziram à elaboração da seguinte questão de pesquisa: **Qual a influência da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos em educação?**

Com a finalidade de responder tal pergunta, faz-se necessário investigar as dimensões que compõem os construtos, assim como a existência de relação entre eles. Desta forma, foi proposto como objetivo geral: analisar a influência da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação.

Ademais, delinear-se os seguintes objetivos específicos:

- Investigar os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação;
- Verificar com qual(is) dimensão(ões)/aspecto(s) do trabalho os servidores estão mais satisfeitos;
- Verificar com qual(is) dimensão(ões)/aspecto(s) do trabalho os servidores estão menos satisfeitos;
- Identificar a dimensão predominante do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos em educação;
- Investigar a influência da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação.

### **1.2 Justificativa**

Pesquisas que alinham satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de profissionais de instituições públicas federais permitem a identificação de variáveis que podem alavancar o desempenho e o comprometimento individuais no ambiente de trabalho, além de

contribuir para a elaboração e implementação de políticas de gestão de pessoas (Moreira; Freitas, 2020; Zonatto; Silva; Gonçalves, 2018).

Conhecer e analisar os índices de satisfação e comprometimento com o trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior permite a identificação da percepção do seu grau de bem-estar e envolvimento com o trabalho (Siqueira, 2008) e produz resultados que podem fundamentar a tomada de decisões para a melhoria das funções gerenciais e administrativas da instituição focadas em atitudes e comportamentos, o que poderá contribuir para um melhor desempenho no trabalho, com consequentes benefícios para a instituição e para os próprios profissionais.

Com a apresentação do panorama situacional da satisfação e comprometimento dos TAEs espera-se colaborar com a instituição, visto que as informações obtidas poderão subsidiar a promoção do aumento da qualidade e eficácia dos serviços prestados, por meio da realização de adequações e aperfeiçoamento em processos de gestão de pessoas e da adoção/implementação de práticas administrativas que satisfaçam as necessidades profissionais dos servidores, observada também a importância do equilíbrio entre estas e as características pessoais destes profissionais.

Ressalta-se que os técnicos administrativos em educação em atividade nas instituições federais de ensino superior compõem uma classe numericamente representativa no serviço público federal, uma vez que somam 131.534 trabalhadores, quantidade correspondente a 23,12% do total de 568.824 servidores civis ativos (Brasil, 2023). Crucke *et al.* (2020) afirmam que cada administração pública oferece um cenário único para as pesquisas e, nesta perspectiva, considera-se que a mensuração e a averiguação dos componentes predominantes da satisfação e do comprometimento entre servidores de uma destas instituições constitui um passo importante para a compreensão e melhora desta realidade, com contribuições para o aperfeiçoamento do atendimento e o progresso da instituição.

Além disso, os resultados obtidos poderão embasar novos estudos acerca do tema e inspirar e/ou estimular práticas administrativas que otimizem esses elementos no contexto de trabalho da entidade analisada, visto que sugerem associações entre o perfil sociodemográfico dos servidores e seu grau de satisfação e comprometimento com o trabalho executado, e apontam a influência da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional.

No âmbito da instituição investigada não se tem conhecimento de estudos realizados sobre o tema, de modo que o desenvolvimento deste trabalho visa fornecer informações úteis e meios

para a promoção de ações que estimulem e motivem os servidores técnico-administrativos no exercício de suas funções, fomentando bons comportamentos e sentimentos no ambiente de trabalho, bem como para o desencorajamento de práticas que apresentem efeitos negativos sobre a saúde/bem-estar e atitudes destes trabalhadores.

A contribuição desta dissertação, advinda da problematização apresentada, abrange duas dimensões: a originalidade e a utilidade. Corley e Gioia (2011) explicam que a originalidade baseia-se na ideia de que a contribuição surge quando a teoria revela algo que não foi concebido anteriormente; enquanto a utilidade envolve a aplicação direta da teoria em torno de um fenômeno. Sob a ótica da originalidade, esta pesquisa pretende proporcionar novos conhecimentos para o campo da administração pública, ao abordar a influência da satisfação laboral no comprometimento organizacional de servidores TAEs. Já sob a perspectiva da utilidade, busca-se compreender os fenômenos da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional, apresentando sua relação.

Ressalta-se, por fim, a justificativa deste estudo à medida que projeta fornecer evidências empíricas sobre as relações propostas, além de buscar contribuições acadêmicas e práticas não exploradas por estudos anteriores no âmbito público, uma vez que se optou por realizar esta investigação com servidores TAEs no contexto de uma instituição de ensino piauiense.

### **1.3 Estrutura da pesquisa**

Esta dissertação está estruturada em sete seções. Tem início nesta introdução, com a exposição do problema, objetivos e justificativa da pesquisa. Na segunda seção aborda-se o referencial teórico; na terceira, a produção científica nacional e internacional sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Em seguida, o desenvolvimento das hipóteses (quarta seção) e a abordagem metodológica (quinta seção). Os resultados e discussão, por sua vez, são apresentados na sexta seção. Na sétima, expõe-se a conclusão do trabalho e por fim relacionam-se as referências citadas, seguidas dos anexos e apêndices utilizados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se os principais aportes teóricos concernentes aos temas satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

### 2.1 Satisfação no trabalho

Agapito *et al.* (2013) afirmam que uma maior flexibilização do mercado de trabalho expõe vários aspectos que vêm adquirindo grande proporção nas organizações, caso da satisfação. Frequentemente as organizações buscam avaliar o contentamento dos colaboradores para que haja um maior engajamento deles no desenvolvimento do seu trabalho. Para os autores, diversos são os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores. Nesse contexto, um tema de grande importância tanto para uma empresa como para seus colaboradores é a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser definida como um sentimento positivo associado ao trabalho, resultante de uma avaliação de suas características, de modo que alguém com alto nível de satisfação no trabalho apresenta sentimentos positivos em relação a ele, enquanto um indivíduo com baixo nível de satisfação apresenta sentimentos negativos (Robbins, 2010); Pesca (2011) conceitua este construto como a atitude que expressa o quanto a pessoa gosta e tem prazer com o seu cargo e tarefas. Observa-se que mesmo pessoas com o mesmo tipo de emprego e condições de trabalho, apresentam sentimentos muito variáveis acerca de seus trabalhos.

A satisfação é fruto do equilíbrio entre indivíduo e trabalho, sob três perspectivas: ambiente, personalidade e interação. Com base nessas dimensões, destacam-se dois tipos de antecedentes da satisfação no trabalho, a saber: antecedentes ambientais, constituídos, por exemplo, pelas características do trabalho e pelo conflito família/trabalho; e antecedentes pessoais, representados pela personalidade, afetividade negativa, gênero, idade, diferenças culturais e étnicas (Pesca, 2011).

Conforme a denominada teoria dos dois fatores, desenvolvida pelo pesquisador norte-americano Frederik Herzberg, os fatores envolvidos na geração de satisfação no trabalho são independentes e distintos dos que levam à insatisfação, visto que se associam a dois diferentes

conjuntos de necessidades humanas: os fatores higiênicos, relacionados à insatisfação e associados às necessidades primordiais do ser humano, abrangendo o salário, as condições físicas e ambientais do trabalho, os benefícios sociais, as políticas da empresa, entre outros; e os fatores motivacionais, relacionados à satisfação e associados às necessidades dos indivíduos de realizarem seus potenciais humanos de perfeição, englobando o conteúdo do cargo, os trabalhos e os deveres pertinentes ao cargo em si (Herzberg, 1999; Herzberg, 2003). Para Herzberg (2003) os fatores motivacionais estariam sob o controle do indivíduo, uma vez que se referem ao que este faz e desempenha. Já os elementos higiênicos compõem os fatores tradicionalmente empregados pelas organizações para alcançar motivação dos funcionários.

A teoria dos dois fatores foi provavelmente a primeira a explicar a satisfação com o trabalho, sendo apontada como fundamental na identificação da importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e na demonstração que este crescimento vem do próprio trabalho. Independentemente da concepção adotada de satisfação no trabalho, é evidente que este construto interfere no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores (Martins; Santos, 2006).

Siqueira (2008) afirma que durante as primeiras décadas do século XX, a satisfação no trabalho era considerada uma “causa” de comportamentos, depois (1970 – 1980), passou a ser concebida como uma atitude, por fim, no início do século XXI, é percebida como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho, resultante do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador.

Apesar das alterações em sua concepção, este construto manteve as seguintes dimensões constitutivas ao longo das décadas: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. A partir dessa definição multidimensional em seu trabalho, Siqueira (2008) criou e validou no Brasil a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), modelo que tem sido largamente utilizado em estudos pelo país para quantificar os níveis de satisfação dos trabalhadores nos diversos ambientes organizacionais.

Robbins (2010) afirma que trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos funcionários. Além disso, o autor destaca a correspondência existente entre o grau de apreciação das pessoas pelo contexto social de seu local de trabalho e a satisfação que sentem no geral, de modo que mesmo após considerar as

características do trabalho em si, fatores como a interdependência, o apoio social e a interação com os colegas de trabalho fora do ambiente profissional relacionam-se fortemente com a satisfação no trabalho.

Também o salário geralmente se torna objeto de discussão ao se tratar de satisfação no trabalho. Efetivamente, o salário tem correlação com a satisfação no trabalho e com a felicidade de maneira geral para as pessoas pobres ou que vivem em países pobres. Todavia, uma vez que o indivíduo alcança um nível superior de qualidade de vida, a relação entre salário e satisfação com o trabalho virtualmente desaparece (Robbins, 2010).

No geral, incluídos o contexto social e salário, a satisfação no trabalho abrange cinco grandes dimensões, conforme mencionado anteriormente nesta dissertação: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Siqueira (2008) ressalta que a expressão “satisfação no trabalho” equivale à totalização do quanto o trabalhador vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações e cada uma das dimensões do conceito representa um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas.

O tempo dedicado ao trabalho ocupa a maior parte da vida de um indivíduo, por isso a preocupação com o bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, a satisfação com ele, deve ser um assunto discutido e priorizado como essencial para que o profissional consiga desenvolver sua função dentro da organização (Almeida *et al.*, 2017).

Agapito, *et al.* (2013) consideram que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada às políticas e práticas gerenciais da organização, das quais depende. Assim, evidencia-se a importância da realização de estudos focados na avaliação da satisfação dos servidores públicos com o seu trabalho, pois o conhecimento das medidas de cada dimensão associada a esse construto possibilita reflexões, suscita outras pesquisas, permite a confirmação ou rejeição de hipóteses admitidas a partir de constatações anteriores e contribui, deste modo, para o entendimento e proposição de intervenções positivas nas diversas realidades da administração pública, especialmente no âmbito da gestão de recursos humanos.

Apresenta-se nas subseções seguintes as cinco dimensões do construto satisfação no trabalho, conforme adotado nesta pesquisa, com base na concepção de Siqueira (2008).

### 2.1.1 Satisfação com o salário

Conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg, abordada na seção anterior, o salário constitui um dos fatores denominados higiênicos. Assim, este aspecto do trabalho relaciona-se à insatisfação e às necessidades primárias do ser humano, do mesmo modo que as condições físicas e ambientais do trabalho, os benefícios sociais e as políticas da empresa. Além disso, o salário representa um dos fatores habitualmente utilizados pelas organizações com o intuito de alcançar motivação dos colaboradores (Herzberg, 2003).

Nesse sentido Carvalho *et al.* (2013) afirmam que as formas de remuneração funcionam como estímulos para que o trabalhador se sinta satisfeito e motivado com suas atividades profissionais, e, quanto mais satisfeito, este desempenhará com mais afinco e eficácia suas atividades laborais. Sol *et al.* (2014) também explicam que a remuneração consiste em uma possível forma de satisfação para os trabalhadores porque o dinheiro é relativamente fácil de distribuir, constitui um ativo valorizado pela maioria das pessoas, pode ser entregue/recebido de várias formas e existe em toda sociedade organizada.

O tema em tela desperta a seguinte questão: o que ponderar para avaliar se o trabalhador encontra-se ou não satisfeito com o salário/remuneração que recebe? Quanto a isso Siqueira (2008) explica que a satisfação com o salário corresponde ao contentamento do colaborador com o que recebe como salário comparado ao quanto trabalha, à sua capacidade profissional, ao custo de vida, à realização de suas necessidades materiais e aos esforços despendidos na execução do trabalho. Assim, estas são as considerações comumente feitas ao se analisar este aspecto da satisfação no trabalho. As pesquisas apresentadas a seguir revelam a importância da realização de estudos relativos ao assunto.

Ao analisarem os fatores influenciadores da motivação e satisfação no trabalho de servidores públicos municipais, Bichett e Vargas (2021) constataram que a remuneração, a valorização e reconhecimento são os fatores que exercem maior influência, tanto como motivadores quanto como desmotivadores ao trabalho, pois o salário foi o mais apontado pelos investigados como relevante para a motivação e satisfação, seguido da valorização e do reconhecimento.

Também os autores Jarupathirun e Gennaro (2018) apontam a remuneração, juntamente com a relação com os pares e a segurança no trabalho, como os itens de maior relevância para a satisfação dos profissionais.

Costa *et al.* (2017), ao investigarem a influência dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional com base na percepção dos colaboradores de uma indústria do Rio Grande do Sul, constataram que quanto maior a satisfação com a remuneração e a política de promoções, maior será a promoção de uma imagem positiva da organização em entidades externas. Tais resultados indicam a relevância da satisfação do trabalhador com os aspectos mencionados para a construção e divulgação de uma boa imagem da organização no ambiente externo, perante a sociedade, por seus próprios colaboradores.

Percebe-se, portanto, evidências da associação entre o salário e as percepções de satisfação e insatisfação dos trabalhadores, o que demonstra a relevância do estudo desta dimensão da satisfação no trabalho, conforme defendido por Siqueira (2008).

### **2.1.2 Satisfação com os colegas de trabalho**

A satisfação com os colegas de trabalho refere-se ao contentamento do indivíduo com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com seus colegas de trabalho (Siqueira, 2008). Assim, esta dimensão do construto relaciona-se ao ambiente social (Demo; Martins; Roure, 2013).

Callefi, Teixeira e Santos (2021) afirmam que dada a importância dos relacionamentos entre os indivíduos, as organizações que apresentam melhores estratégias para reter trabalhadores, promover um ambiente de respeito mútuo e possibilitar o trabalho em equipe, têm maior probabilidade de se tornarem um ambiente melhor para o trabalho, por reconhecerem a relevância da satisfação dos indivíduos com estes aspectos.

Do mesmo modo, os autores consideram que as empresas que encontram e contratam funcionários com habilidades interpessoais e principalmente que sabem trabalhar em equipe, apresentam maiores perspectivas de promover vantagem competitiva.

Para Ford (1992), o vínculo interpessoal amistoso, no qual as relações entre colegas são saudáveis, é altamente impactante sobre a forma como um funcionário percebe seu ambiente de trabalho, especialmente em profissões que demandam trabalho em equipe.

Em sua pesquisa, Botrel *et al.* (2020) confirmaram a relevância do coleguismo para os níveis de satisfação dos profissionais médicos estudados. Assunção *et al.* (2014) também constataram em seu estudo que o relacionamento com colegas, juntamente com as habilidades e o conhecimento relacionado ao trabalho são fatores determinantes da satisfação dos docentes pesquisados.

Demo, Martins e Roure (2013) evidenciaram em sua investigação que a satisfação no trabalho dos profissionais estudados pode ser explicada principalmente pela satisfação com os colegas e com a natureza das tarefas desenvolvidas. Estes colaboradores demonstraram satisfação sobretudo com as relações de amizade e confiança mantidas com seus colegas, o que reflete alta qualidade no ambiente social da organização analisada. As autoras observaram ainda que muitos funcionários estendem o convívio para além do ambiente de trabalho, o que reforça o bom relacionamento que conservam.

Por todo o exposto nota-se a relevância da inclusão desta dimensão nos estudos sobre a satisfação no trabalho. A relação com os colegas de trabalho muito influencia o ambiente organizacional, de modo que o incentivo, a promoção e a manutenção de boas relações sociais proporcionam a preservação de um ambiente agradável, salutar e estável no qual certamente os indivíduos sentirão maior confiança, conforto, equilíbrio e tranquilidade para realizar suas tarefas.

### **2.1.3 Satisfação com a chefia**

Na esfera das relações entre chefia e subordinado há o chamado contrato psicológico, caracterizado por um acordo não escrito entre as duas partes, que se comprometem a respeitar as normas recíprocas de natureza implícita. Correia e Mainardes (2009) explicam o fenômeno como algo presente na “mente” das pessoas que trabalham na organização, fundamentando-se em percepções dessas pessoas sobre a vida organizacional, sobre decisões e ações de outros atores

organizacionais. Os contratos psicológicos fazem parte diariamente dos afazeres dos colaboradores e estão diretamente ligados à satisfação e motivação destes.

Considera-se que os referidos contratos, atualmente baseados sobretudo em termos de promessas futuras, preenchem lacunas existentes no contrato formal de trabalho e por serem informais, podem ser descumpridos mais facilmente, o que desmotivaria os indivíduos na organização. Nesse caso haveria um desgaste no relacionamento, envolvendo fatores emocionais como confiança, crença na boa vontade e tratamento justo (Wetzel, 2001).

De modo convergente e mais objetivo, conforme considerado neste trabalho, a satisfação com a chefia corresponde ao contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e com o entendimento entre eles. Assim, ressalta-se que a satisfação com a chefia se associa à qualidade do relacionamento entre supervisores e subordinados e com o suporte oferecido pela organização de modo geral (Siqueira, 2008). Esta dimensão, a exemplo da satisfação com os colegas de trabalho, relaciona-se ao ambiente social (Demo; Martins; Roure, 2013).

Silva *et al.* (2018) defendem que o relacionamento com a supervisão constitui-se importante elemento na realização do trabalho diário, podendo interferir diretamente tanto na relação com os colegas quanto nas condições de trabalho.

Em sua investigação Demo, Martins e Roure (2013) identificaram satisfação quanto ao relacionamento com a chefia, ao interesse dela pelos colaboradores e ao reconhecimento de suas capacidades profissionais. As autoras sugerem que a gestão participativa propalada pela organização seja um dos fatores importantes para explicar tal resultado. Portanto, concluem que os responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações devem priorizar práticas de participação, comunicação, reconhecimento e relacionamento, para envolver mais os colaboradores e melhorar, dentre outros aspectos, sua satisfação com a chefia e com o escopo do trabalho.

#### **2.1.4 Satisfação com as promoções**

A satisfação com as promoções diz respeito ao contentamento do trabalhador com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira pela qual a organização realiza promoções e com o tempo de espera pela

promoção. Destarte, esta dimensão da satisfação corresponde à transparência da organização no processo de ascensão na empresa, ao tempo de espera pelas promoções e à quantidade de benefícios recebidos (Siqueira, 2008).

As oportunidades de promoção são, juntamente com o salário, aspectos da gestão de pessoas por meio dos quais a organização manifesta sua retribuição ao colaborador, constituindo-se em duas maneiras possíveis de o empregado observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta (Demo; Martins; Roure, 2013).

Almeida *et al.* (2018) registraram a satisfação com as promoções como sendo a de maior contribuição dentre as dimensões da satisfação no trabalho em sua investigação com policiais militares do Rio Grande do Sul. Barbosa *et al.* (2016) também encontraram resultados que evidenciaram que a satisfação no trabalho entre funcionários de um hospital público do Piauí está relacionada às promoções, dentre outras dimensões do construto.

De modo diverso, Agapito *et al.* (2013) constataram em seu trabalho a insatisfação de funcionários de diferentes setores empresariais no estado de São Paulo tanto com os salários recebidos como com as promoções, visto que, neste último caso, não concordam com a política de promoções das organizações em que trabalham. Andrade *et al.* (2017) também obtiveram resultados que indicaram menor satisfação dos trabalhadores estudados com o salário e as promoções, comparados aos demais aspectos do construto.

Os autores concluem ainda que as dimensões satisfação com o salário e satisfação com as promoções foram consideradas pelos entrevistados como antecedentes do Comportamento de Cidadania Organizacional, o que aponta que essas dimensões influenciam principalmente sugestões criativas, clima organizacional favorável e autotreinamento entre os colaboradores.

Para os servidores públicos federais, regidos pela Lei 8.112/1990, grupo no qual se incluem os TAEs, não há mudança de cargo, pois o ingresso nos cargos públicos ocorre por meio dos concursos públicos (Brasil, 1988; Brasil, 1990). Por isso, a satisfação com as promoções dos TAEs, categoria profissional analisada neste estudo, é aqui considerada a satisfação destes com as progressões na carreira.

Pelo exposto, a satisfação com as promoções ou progressões também constitui um importante elemento a ser investigado nas organizações, para auxiliar no conhecimento acerca das percepções dos trabalhadores sobre o tema, embasar a tomada de decisões por parte dos gestores, fomentar aperfeiçoamentos nos sistemas de promoções e aumentar os níveis de

satisfação relativos a esta dimensão, o que provavelmente gerará mais motivação, melhorias no comportamento e nas atitudes dos profissionais em suas organizações.

#### **2.1.5 Satisfação com o próprio trabalho**

O contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de estas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas é entendido como a satisfação com o próprio trabalho (Siqueira, 2008). Esta dimensão também é entendida como a satisfação do indivíduo com a natureza do seu trabalho. Quanto ao tema Klein e Mascarenhas (2016) destacam que os fatores intrínsecos associados à natureza do trabalho são os que apresentam maior influência sobre a motivação dos servidores públicos, mesmo que o fator remuneração seja um forte atrativo para o ingresso no setor público.

A dimensão em tela foi um fator que obteve uma das maiores médias em relação às variáveis da satisfação com o trabalho no estudo de Andrade *et al.* (2013), o que demonstra que os colaboradores pesquisados sentem-se satisfeitos com as atividades que realizam e gostam do trabalho que executam. Os autores sugerem que tais resultados também podem estar associados à segmentação existente na instituição investigada, na qual cada segmento é diferenciado para atender de maneira peculiar cada nicho de mercado.

Dessa forma, afirmam os pesquisadores, os colaboradores são capacitados e treinados para desenvolver tarefas específicas relativas ao seu cargo/segmento, tornando-se especialistas em sua área de atuação. Este fato pode ser o responsável por despertar o interesse na execução do trabalho e desencadear a alta satisfação com as tarefas e atividades que cada funcionário realiza.

Falce *et al.* (2020) também evidenciaram em sua pesquisa que a dimensão satisfação com a natureza do trabalho, diferentemente das demais, apresentou média acima de 4,9, o que indicou a satisfação dos funcionários estudados com este aspecto do trabalho. Assim, estes profissionais demonstraram estar satisfeitos com a realização de seu trabalho e a possibilidade de variação nas atividades executadas.

Isto posto, considera-se a satisfação com a natureza do trabalho ou com o próprio trabalho um dos aspectos fundamentais do construto satisfação no trabalho, uma vez que indica a compreensão do indivíduo quanto à capacidade de suas atividades manterem-no concentrado,

quanto à variedade de tarefas que o seu trabalho lhe possibilita executar e, portanto, quanto ao interesse que suas atividades laborais lhe despertam. Níveis satisfatórios desta dimensão da satisfação no trabalho rendem benefícios tanto para o trabalhador como para a organização à qual se vincula, gerando maior produtividade, eficácia e menores índices de absenteísmo e retrabalho, o que contribui para o progresso e desenvolvimento das organizações e instituições. A seguir, trata-se da Satisfação no trabalho no âmbito do serviço público.

## **2.2 Satisfação no serviço público**

O setor público é um importante fornecedor de serviços ao qual é confiada a gestão dos recursos públicos e do qual são esperados elevados níveis de responsabilidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços de boa qualidade. Na busca por atender tais expectativas, os governos têm desenvolvido abordagens de gestão de desempenho que possibilitem a melhoria na qualidade de seus serviços, apesar das barreiras culturais, funcionais e psicológicas enfrentadas pelo setor (Chaouali; Mousa, 2021) e do desafio das modalidades de teletrabalho impulsionado pela pandemia da COVID-19 (Mousa; Abdelgaffar, 2021).

Não basta, contudo, estabelecer uma gestão de desempenho sem considerar as características dos indivíduos, que compõem as principais engrenagens das organizações (Reis Neto; Marques; Paiva, 2017). Assim, deve a Administração Pública buscar compreender as necessidades, valores, atitudes e perspectivas dos servidores no intuito de implementar políticas e promover práticas que busquem acompanhar e satisfazer as necessidades desses profissionais, motivá-los e obter melhores resultados.

Kaiser (2014) expõe que a satisfação no trabalho do serviço público constitui “equipamento genuíno” fundamental à administração pública, já que os serviços públicos incorporam os clientes como cofabricantes de seu produto-serviço e a satisfação no trabalho dos funcionários públicos (satisfação primária) afeta diretamente o nível de satisfação secundária dos clientes como coprodutores. Declara que ao final, motivação do serviço público e satisfação dos servidores públicos, associadas, contribuem para um gasto eficiente do dinheiro dos contribuintes, e os funcionários, como cidadãos motivados e satisfeitos, têm uma percepção efetiva do seu conteúdo de trabalho.

Apesar da evidente relevância do incentivo e realização de práticas gerenciais que promovam ou melhorem a satisfação dos trabalhadores do setor público, Silva e Costa (2018) declaram que neste âmbito as oportunidades para o desenvolvimento de políticas de estímulo à motivação de pessoal são um pouco mais limitadas em relação às oferecidas na esfera privada, mesmo que os diversos fatores de influência para a baixa produtividade e os insucessos organizacionais sejam em grande parte os mesmos.

Os autores percebem que os servidores públicos são agentes que têm grandes responsabilidades por suas tarefas. Neste sentido, a sobrecarga de atividades associada à insatisfação em distintas dimensões do seu trabalho, pode interferir na saúde desses trabalhadores, que por sua vez tenderão a apresentar resultados negativos junto à organização e maiores índices de rotatividade e absenteísmo, o que pode contribuir para uma percepção negativa da sociedade em relação aos serviços prestados pelas instituições públicas.

Waladali e Rabaiah (2022) sustentam que um governo mais eficaz traz mais satisfação aos seus funcionários, que, assim, contribuiriam para o bom desempenho das organizações das quais participam e, conseqüentemente, também, para a eficiência do governo. Moynihan e Pandey (2007) consideram que as instituições públicas têm a oportunidade e a responsabilidade de criar um ambiente que permita que os funcionários sintam que estão contribuindo para o bem público. Os estudiosos destacam a importância de encorajar os funcionários públicos a sentirem que estão contribuindo pessoalmente para uma entidade que realiza um serviço valioso, sem restrições ou controles desnecessários. Sugerem também a relevância de comunicar aos funcionários públicos a centralidade de seu papel na instituição e os verdadeiros benefícios que sua contribuição promove à sociedade.

Homberg, McCarthy e Tabvuma (2015) também encontraram evidências da importância de proporcionar aos servidores públicos a oportunidade de servir ao público como forte moderador da relação positiva entre Motivação do Serviço Público e satisfação dos servidores. Assim, estes pesquisadores indicam que compete aos gerentes públicos tentar ativamente buscar e criar oportunidades de servir diretamente aos cidadãos quando o objetivo é aumentar a satisfação profissional dos funcionários sob sua gestão.

Outros elementos que influenciam na satisfação de servidores públicos são os valores do trabalho – valores de relações sociais relativos ao trabalho, valores de prestígio e valores de estabilidade no trabalho – conforme constatado por Ferreira *et al.* (2020).

Portanto, vários são os estudos que retratam a influência de diversos fatores na satisfação dos servidores públicos, que, por sua vez, é refletida na eficiência da Administração Pública enquanto prestadora de serviços essenciais à sociedade. Dentre esses fatores, pode-se citar as condições/clima de trabalho no ambiente organizacional, os valores do trabalho, o relacionamento com a equipe de trabalho (colegas e chefia), o salário e a própria natureza do trabalho realizado.

### **2.3 Comprometimento Organizacional**

Os vínculos estabelecidos entre indivíduos, entre estes e as instituições ou grupos determinam a natureza das relações que se desenvolvem ao longo da vida e, conforme Campos e Estivalet (2013), estes vínculos podem ser compreendidos por meio do comprometimento do indivíduo com as relações que constitui, no trabalho ou em sua vida pessoal. Para as autoras, o entendimento sobre comprometimento torna-se fundamental no âmbito organizacional, à medida que, por meio dele, é possível conhecer a relação de compromisso existente entre os colaboradores e a organização.

Durante muito tempo a teoria e a pesquisa do comprometimento organizacional concentraram-se principalmente nos resultados relevantes para os empregadores. Hoje, porém, há um crescente corpo de pesquisas e análises acerca das ligações entre comprometimento e resultados relevantes para o funcionário, com a inclusão de aspectos relacionados à sua saúde e bem-estar como categoria de resultado (Meyer *et al.*, 2002).

Bastos e Borges-Andrade (2002) mencionam o pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é condição essencial para o sucesso das transformações ambientais e organizacionais (reestruturação produtiva) observadas em escala mundial na busca pela superação do modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional. Isso ocorre, segundo os pesquisadores, porque a flexibilidade almejada neste contexto requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes.

Menezes (2009) destaca que o comprometimento organizacional é um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional, em virtude da centralidade que a noção de comprometimento desempenha na constituição e funcionamento de unidades sociais

como equipes e organizações. Na ampla gama de pesquisas sobre o tema, o conceito de comprometimento tem sido trabalhado a partir de significados nem sempre convergentes, o que tem tornado, ao longo de décadas de investigação, o comprometimento organizacional um construto cada vez mais polissêmico, complexo e multifacetado.

Apesar da variedade de conceitos, pode-se afirmar que o comprometimento organizacional representa o empenho e envolvimento que o trabalhador tem com a organização, que se manifestam de várias maneiras, como a identificação do colaborador com a missão e os valores da organização, os custos relacionados à sua permanência na empresa, a internalização das normas para um comportamento adequado e o desejo de sentir-se parte do grupo (Medeiros, 2003; Pinho; Bastos; Rowe, 2015).

Bastos, Brandão e Pinho (1997) expõem a existência de dois enfoques predominantemente utilizados para conceituar o comprometimento na literatura: o atitudinal e o comportamental. Siqueira (2008) explica que enquanto o foco da perspectiva atitudinal está direcionado para as crenças, afetos e comportamentos que se dirigem a um objeto, de modo que os comportamentos são uma consequência das atitudes, a perspectiva comportamental considera que os indivíduos se comprometem com ações, de modo que os comportamentos é que geram as atitudes.

De acordo com Pinho, *et al.* (2021) na década de 1980, o comprometimento organizacional passou a ser estudado na perspectiva de múltiplos focos e bases. Destacam-se na literatura o modelo unidimensional elaborado por Mowday, Steers e Porter (1979) e o multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Composto pelas dimensões afetiva, normativa e de continuação, este último passou a representar a síntese dominante nesse campo.

Nesse sentido, Medeiros (2003) reconhece que o modelo multidimensional de maior aceitação entre os pesquisadores foi o de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991). Tal modelo, internacionalmente aceito, foi validado em diversas culturas e descreve o comprometimento organizacional como um construto integrado pelos componentes: comprometimento afetivo - caracterizado como um apego/envolvimento, em que ocorre identificação com a organização; comprometimento instrumental - percebido como custos associados à desvinculação da organização; e comprometimento normativo - sentimento de obrigação em permanecer na organização.

O autor defende, porém, que o comprometimento pode ser explicado por um conjunto de sete dimensões latentes que se relacionam, constituindo, deste modo, um conjunto de relações simultâneas e complexas. Em seu trabalho, o autor sugere o desmembramento dos componentes afetivo - em uma dimensão, instrumental - em três, afiliativo - em uma, e normativo em duas dimensões do comprometimento, respectivamente: internalização dos valores e objetivos organizacionais; poucas alternativas, linha consistente de atividade, e recompensas e oportunidade; sentimento de fazer parte; sentimento de obrigação em permanecer na organização, e sentimento de obrigação pelo desempenho.

Ressalta-se que, conforme Pinho, Bastos e Rowe (2015), ainda não há uma definição única para o comprometimento organizacional, apesar da relativamente longa trajetória de pesquisa. A definição geral comumente utilizada, que caracteriza o construto como um estado psicológico representativo da relação indivíduo-organização, não elimina a diversidade com que tal estado psicológico é conceituado, o que faz com que este campo de pesquisa tenha como traço dominante problemas conceituais e limites pouco claros entre as diferentes bases do comprometimento.

Andrade (2021) alerta para o fato de que apesar da propagação da ideia intuitiva de que o trabalhador mais comprometido é o mais produtivo, a definição de comprometimento geralmente encontra-se mais próxima dos estados afetivos e das cognições que lhes são associadas do que da produtividade em si. Segundo o autor, isso se deve à verificação de que só a partir da inclusão de elementos cognitivos é que se pode obter uma plataforma conceitual para o relacionamento com a variável desempenho. Nesse contexto, o comprometimento organizacional ou institucional (expressão utilizada pelo pesquisador) pode resultar de três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo-trabalho.

Apesar das incertezas externadas por alguns autores, Medeiros (2003) verificou que o comprometimento organizacional efetivamente conduz as organizações a um melhor desempenho, com destaque para a influência da dimensão afetiva do construto na relação. Assim, o estudioso confirmou a hipótese de que organizações que possuem um comprometimento organizacional predominantemente afetivo tendem a apresentar um melhor desempenho.

De fato, a dimensão afetiva é apontada como a mais representativa do comprometimento, e este foi o enfoque que dominou a literatura do construto por maior tempo (Medeiros *et al.* 2003). Mowday (1998) declara que há sobreposição conceitual dos diversos modelos propostos

para definir o comprometimento. Nesse sentido Bastos e Aguiar (2015) afirmam que o construto em tela sofreu considerável expansão de significado no decorrer de sua história de pesquisa, o que gerou segmentação e redundância na área.

Medeiros *et al.* (2003) constataram que certo número de autores brasileiros têm se preocupado em realizar pesquisas considerando múltiplas bases do comprometimento, mas a pesquisa unidimensional que considera apenas a perspectiva afetiva ainda é predominante.

Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) verificaram a existência de muitos estudos empíricos focados no comprometimento organizacional em empresas do setor privado, em contraste com a reduzida quantidade de pesquisas que abordam o construto no âmbito do serviço público.

Assim, para contribuir com este campo da literatura, neste trabalho o comprometimento organizacional de servidores públicos foi analisado em suas dimensões afetiva, instrumental e normativa, conforme modelo construído por Meyer, Allen e Smith (1993) em sua versão reduzida, composto por 18 itens, com seis perguntas relacionadas a cada uma das três dimensões investigadas.

Para melhor compreensão dos níveis de comprometimento organizacional, assim como dos índices do relevante construto da satisfação dos técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior com o seu trabalho, realizou-se esta pesquisa. Nas subseções a seguir trata-se de cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional, conforme modelo de Meyer, Allen e Smith (1993).

### **2.3.1 Dimensão afetiva do comprometimento organizacional**

O comprometimento afetivo é considerado uma resposta emocional aos esforços organizacionais. Este enfoque afetivo (do modelo unidimensional) foi o que dominou por mais tempo a literatura sobre comprometimento organizacional, conforme explanado na seção anterior. Nessa perspectiva, para Mowday, Steers e Porter (1979, 1982), o comprometimento vai muito além de uma atitude de lealdade passiva para com a organização, abrangendo também um relacionamento ativo que busca o bem-estar desta. Ademais, pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores: uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização;

disposição a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e um forte desejo de permanecer vinculado à organização (Pereira; Lopes, 2019).

Além do aspecto afetivo, Meyer e Allen (1991) identificaram e distinguiram mais duas dimensões do construto comprometimento: a instrumental ou de continuidade e a normativa, tratadas nas próximas subseções; dentre os modelos multidimensionais, esta concepção tridimensional de Meyer e Allen é a que prevalece na literatura sobre o tema (Medeiros, 2003; Pinho *et al.*, 2021) e, principalmente por isso, é a utilizada neste trabalho.

Contudo, a validade do referido modelo não é unânime entre os pesquisadores. Os autores Bastos e Aguiar (2015), por exemplo, sugerem a retomada de uma definição mais restrita de comprometimento, que voltaria a ser compreendido a partir de uma perspectiva unidimensional, na qual somente a base afetiva seria considerada como essência do construto.

Conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004) o comprometimento afetivo de fato se destaca dos demais pelo desejo do indivíduo de permanecer na organização, pois constrói um vínculo de natureza afetiva com esta. Esse entendimento é compartilhado por Budihardjo (2013), que considera o comprometimento afetivo aquele mais associado à satisfação e ao desempenho, visto que o indivíduo permanece na organização porque quer e não porque necessita (comprometimento instrumental) ou é obrigado a isso (comprometimento normativo).

Nesse contexto, embora o modelo de Meyer e Allen seja bem aceito entre os estudiosos da área, McCormick e Donohue (2016) afirmam que a dimensão afetiva continua sendo amplamente estudada, em detrimento da dimensão normativa, que conforme os autores é negligenciada pelos pesquisadores, apesar de ser uma atitude racional e importante.

Neste estudo considera-se a relevância de cada uma das três dimensões do modelo de Meyer e Allen como integrantes do comprometimento, por isso todas foram investigadas e foram comparadas as perspectivas dos TAEs em relação a cada uma. Nas subseções a seguir são abordadas as outras duas dimensões.

### **2.3.2 Dimensão instrumental do comprometimento organizacional**

No enfoque instrumental ou de continuidade/continuação, o indivíduo permanece na organização mais em função das recompensas recebidas e dos custos ou perdas que sofreria se

resolvesse sair da organização (Allen; Meyer, 1990; Bastos, 1993; Silva; Bastos, 2010). Deste modo, há um processo racional de análise no qual o trabalhador avalia os benefícios obtidos com sua permanência na organização e os custos associados à sua saída, o que determinaria sua continuidade ou não na organização. Então, nesse tipo de comprometimento, o indivíduo permanece na organização por necessidade ou porque não obteria vantagens semelhantes em outra organização (Bastos, 1993).

Assim, o comprometimento instrumental está relacionado à permanência do indivíduo na organização a fim de não arcar com custos que podem incorrer ao deixá-la. Considera-se importante citar neste subtópico que para a vertente de estudos que questiona o modelo tridimensional de Meyer e Allen, a base instrumental corresponderia, na verdade, a um outro vínculo denominado entrincheiramento organizacional, conceito mais recente interpretado como a disposição natural do trabalhador a continuar na organização em razão de prováveis perdas de investimentos e custos resultantes de sua saída, como também à percepção de limitações nas opções de emprego em outras organizações (Bastos; Aguiar, 2015).

Percebe-se, novamente, que apesar de o tradicional modelo de Meyer e Allen ser dominante, não está isento de críticas acerca de sua estruturação. Contudo, Meyer *et al.* (2002) reforçam a existência de diferenciação entre as dimensões e explicam que, por se tratar de um estado psicológico, o indivíduo pode experimentar as dimensões em interação, sugerindo que o tema seja estudado detalhadamente em pesquisas posteriores. Neste sentido, optou-se por utilizar o referido modelo neste trabalho. A seguir são apresentados resultados de investigações sobre a relação entre dimensões do comprometimento e o fenômeno da motivação, também relevante para a compreensão do comportamento organizacional.

Em seu estudo, Moraes (2005) investigou as possibilidades de associação entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento no ambiente organizacional. Os resultados indicaram que a motivação extrínseca se relaciona com o comprometimento instrumental e a motivação intrínseca, por sua vez, associa-se ao comprometimento afetivo. Assim, quando os trabalhadores apresentam motivação gerada pelos benefícios da realização de sua atividade, tendem a ter comprometimento fundamentado principalmente na aversão aos custos decorrentes da troca de trabalho. Já a motivação ocasionada pela satisfação na realização das atividades promove o comprometimento afetivo, que se refere ao envolvimento do trabalhador com a empresa.

De fato, a dimensão instrumental aparenta apresentar tendência a se relacionar mais intensamente com os fatores extrínsecos da motivação, pois depende mais, se comparada à dimensão afetiva, de elementos externos ao indivíduo.

De modo diverso, porém, Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) constataram em sua pesquisa que a motivação extrínseca não se relacionou com o comprometimento instrumental, mas sim teve influência, tal qual a intrínseca, sobre o comprometimento afetivo.

Conclui-se, ao final desta subseção, que os resultados dos estudos citados reforçam a importância da busca da compreensão de cada realidade organizacional, visto que especificidades e situações diversas podem influenciar ou mesmo determinar diferenças nas associações das dimensões do comprometimento com outros construtos essenciais para o progresso das organizações.

### **2.3.3 Dimensão normativa do comprometimento organizacional**

Indivíduos que demonstram o chamado comprometimento normativo permanecem na organização porque creem que é moralmente correto. Consoante Bastos (1993), o enfoque normativo se manifesta a partir do conjunto de pressões normativas internalizadas pelo trabalhador para que se comporte em conformidade com os objetivos e metas da organização. Assim, como a cultura organizacional compreende o conjunto de valores e padrões que determinam o que fazer na organização (Hartnell; Ou; Kinicki, 2011), esta tende a influenciar o desenvolvimento do comprometimento normativo (Medeiros, *et al.* 2003; Rocha; Honório, 2015).

Ademais, o indivíduo considera ser devedor da organização e por isso aceita sacrifícios pessoais em favor dela, devendo nela permanecer por gratidão (Bastos, 1994; Siqueira; Gomide Júnior, 2004). Conforme Meyer e Allen (1991) esta sensação de obrigação moral em permanecer na organização, corresponderia a um estado psicológico desencadeado por experiências anteriores de socialização vividas no convívio familiar e no social, bem como no próprio processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do profissional na organização. Logo, a permanência na organização é o caminho para a retribuição.

Em seu estudo sobre comprometimento entre TAEs chefes de seções de infraestrutura na Universidade Federal de Minas Gerais, Rocha e Honório (2015) constataram que a dimensão

normativa revelou que os aspectos lealdade, gratidão e aderências às normas e valores da organização são os que caracterizam o envolvimento com o trabalho nesta perspectiva.

Quanto às relações entre a dimensão normativa e outras dimensões do comprometimento, Meyer *et al.* (2002) atestaram forte correlação entre a primeira e a base afetiva, a partir das evidências de que ambas compartilhavam os mesmos antecedentes e consequentes. Nesse sentido, autores como Balsan *et al.* (2017) e Bastos e Aguiar (2015) discutem a possibilidade de a base normativa estar contemplada na base afetiva, o que indicaria sobreposição entre as dimensões.

Outra discussão a respeito da dimensão normativa refere-se ao caráter ativo ou passivo do comprometimento de forma associada ao debate sobre o conceito de consentimento organizacional, que representa um vínculo estabelecido pelo sujeito com a organização, em cuja essência está a percepção do indivíduo quanto ao seu papel de obedecer às demandas do superior hierárquico. O consentimento organizacional é integrado pelas bases aceitação íntima e obediência, tendo esta última apresentado forte correlação com a dimensão normativa do comprometimento em análises de validade discriminante (Silva, 2013).

Para Wiener (1982), o comprometimento normativo deve ter sua relevância considerada, porque a própria definição do termo comprometimento corresponde a uma forma de controle, instituída por normas e obrigações sobre as ações de um sujeito. Logo, o comportamento no trabalho pode ser determinado pelas pressões normativas da organização que afetam o indivíduo, e não somente segundo a concepção afetiva ou instrumental.

É possível observar que não há consenso acerca das dimensões componentes do comprometimento, especialmente em relação à instrumental e à normativa, e, mesmo não havendo unanimidade nesta seara, considera-se o reconhecimento do modelo tridimensional como o mais aceito entre os estudiosos, conforme já explicado, para tomá-lo como base para este trabalho.

## **2.4 Comprometimento organizacional no serviço público**

No serviço público a relação entre servidor e administração pública não é contratual, mas estatutária, de modo que as relações trabalhistas no âmbito federal são regidas pela lei nº

8.112/90. Essa lei também regula a estabilidade após três anos de exercício, em conformidade com a Emenda Constitucional nº 19/1998; a impossibilidade de mudança para outros cargos; o estabelecimento de carreira única para os servidores, que no caso dos técnicos administrativos em educação é estruturada na lei nº 11.091/2005; bem como a admissão por meio de concurso público, exigência estabelecida na Constituição Federal (Brasil, 1988; Brasil, 1990). Nesse contexto, Andrade (2021) destaca que o setor público brasileiro, por suas peculiaridades, apresenta realidade bastante diversa da encontrada no setor privado.

Contudo, nas discussões sobre gestão de pessoas, o contexto da administração pública se encontra cada vez mais presente (Motta, 2013), no intuito de acompanhar a evolução da visão das organizações sobre o papel das pessoas no contexto organizacional, que passou por uma perspectiva de fragmentação e programação do trabalho, depois pelo acompanhamento e encontro do ser social que desenvolve trabalho intelectual por meio de equipes, até chegar ao desenvolvimento organizacional atrelado ao pessoal e profissional (Oliveira, 2015).

Com base nesta nova compreensão, considerando que os servidores públicos são responsáveis, em última análise, pela capacidade técnica e pelo desempenho necessário à consecução dos objetivos do governo (Camões; Fonseca; Porto, 2014), deve o poder público buscar motivar estes profissionais, bem como compreender e estimular seu comprometimento organizacional.

Bandeira *et al.* (2017) alertam para a carência de pesquisas na área de gestão de pessoas no setor público e o comprometimento organizacional constitui um fator relevante para essa área, pouco investigado no referido setor, comparado com outras temáticas. Nesse sentido, Pinho, Oliveira e Silva (2020) sustentam que a necessidade de investigar o construto no setor público é urgente, uma vez que servidores comprometidos podem ser um meio para que a máquina pública execute seus objetivos de forma eficiente, cumprindo seus compromissos de modo satisfatório.

Ao investigar as bases de pesquisa predominantes sobre comprometimento organizacional no Brasil, Oliveira e Costa (2015) realizaram um levantamento bibliográfico por meio do qual foi possível evidenciar que tanto no setor público como no privado, o comprometimento é influenciado por fatores diretamente ligados às práticas e políticas de gestão de pessoas, à estrutura organizacional, ao ambiente social, ao nível educacional, à idade e ao estado civil dos trabalhadores.

Consoante os autores, no setor público, as pesquisas sobre o comprometimento organizacional revelaram que a percepção de existência de oportunidades de crescimento e progresso, o ambiente social, a política salarial, as políticas de recursos humanos e o cumprimento do contrato psicológico influenciam o desenvolvimento do construto. Outrossim, as variáveis função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo na instituição apresentam relações positivas com as dimensões afetiva e normativa do comprometimento dos sujeitos.

Em sua investigação Reis Neto, Marques e Paiva (2017) concluíram que os funcionários públicos que, de maneira geral, se sentem motivados, são mais ligados emocionalmente à organização, sentem-se obrigados a permanecer nela e dedicam-se mais à profissão. Assim, pode-se inferir que tal desfecho indica a existência de uma relação positiva entre a motivação e o comprometimento organizacional dos servidores públicos.

Pham *et al.* (2023) também encontraram resultados que demonstram que a Motivação do Serviço Público é positivamente afetada pela capacitação e pelas características do trabalho, o que por sua vez pode melhorar o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho entre os funcionários públicos. Na mesma esteira, Pinho, Oliveira e Silva (2020) ressaltam que quanto maior é a motivação de profissionais que atuam em organizações públicas, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e menor é a rotatividade ou intenção de rotatividade.

Deste modo, pode-se concluir que o estudo do comprometimento organizacional no âmbito público apresenta particular importância, em virtude da escassez de pesquisas na área que possam melhor identificar as características e especificidades do comportamento e percepções dos servidores públicos quanto ao construto. Tal compreensão é percebida, portanto, como crucial para a promoção de uma participação integrada dos funcionários públicos em suas instituições, o que segundo Reis Neto, Marques e Paiva (2017) contribui sobremaneira para a qualidade e a efetividade dos processos organizacionais.

## **2.5 Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional**

Considera-se evidente a importância da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional para profissionais e organizações, e grande é o interesse observado nos estudiosos

do comportamento organizacional pela investigação desses construtos, das inúmeras relações que os envolvem e dos diversos fatores que os influenciam. Especificamente a relação entre os dois construtos, combinada ou não a outros, é analisada em quantidade considerável de trabalhos (Ridaryanto, 2020; Saridakis *et al.* 2020; Loan, 2020; Cruz *et al.* 2023; Asutay; Buana; Avdukic, 2022; Silva *et al.* 2018; Abdelmoula, 2020; Botrel *et al.* 2020; Chasanah; Suyanto; Istanto, 2021).

Na investigação acerca da existência de relação entre os construtos Ridaryanto (2020) obteve em seu estudo resultados que indicaram que a satisfação no trabalho não teve efeito sobre o comprometimento organizacional de auditores públicos em Jacarta/Indonésia. Outros fatores (justiça processual e justiça interacional) é que comprovadamente influenciaram o comprometimento nesta pesquisa.

Com resultados distintos, Saridakis *et al.* (2020) constataram em sua investigação que o aumento de satisfação no trabalho provavelmente levará a um maior comprometimento organizacional. Porém, os autores também demonstraram que um maior comprometimento organizacional leva a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, sugerindo, portanto, que satisfação e comprometimento provavelmente estariam reciprocamente relacionados.

Loan (2020), por sua vez, demonstrou, entre outros, que o comprometimento organizacional teve um impacto positivo na satisfação no trabalho entre funcionários de empresas vietnamitas, fornecendo assim suporte adicional para a relação positiva entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

No sentido inverso, Cruz *et al.* (2023) encontraram resultados que evidenciaram que a satisfação no trabalho, juntamente com a deserção, prediz significativamente o comprometimento organizacional. Os autores Seema, Choudary e Saini (2021) também afirmam que a satisfação no trabalho tem um impacto positivo muito elevado no comprometimento organizacional.

De modo semelhante Asutay, Buana e Avdukic (2022) encontraram em seu trabalho evidências de que a satisfação laboral influencia positivamente o comprometimento organizacional. Os pesquisadores explicam que quando os indivíduos têm uma sensação de satisfação com o seu trabalho, mostram uma atitude geral favorável em relação a este e respondem com um maior comprometimento para com a organização.

Silva *et al.* (2018) destacam o importante papel desempenhado pela satisfação no trabalho no comprometimento ao mediar a influência positiva da cultura organizacional no aumento do comprometimento no trabalho. Os pesquisadores concluem que seus resultados também indicam

que a satisfação de forma direta é preditora do comprometimento organizacional da mesma forma que quando ela é mediadora entre a cultura e o comprometimento.

Ao trabalhar com diversas dimensões da satisfação Abdelmoula (2020) descobriu em seu estudo que fatores extrínsecos de satisfação no trabalho, como a política da empresa, o relacionamento com os pares, o relacionamento com o supervisor e as condições de trabalho, tiveram um impacto positivo e significativo no comprometimento organizacional. O salário e a segurança, contudo, promoveram um efeito positivo, mas não significativo.

Investigando as relações existentes entre as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento e a satisfação no trabalho, Botrel *et al.* (2020) demonstraram que existe influência significativa e positiva da satisfação tanto sobre o comprometimento afetivo como sobre o comprometimento normativo. Assim, quanto maior a satisfação, maiores os níveis de comprometimento afetivo e normativo dos indivíduos. A relação entre satisfação e comprometimento instrumental, porém, mostrou-se não significativa.

Na busca pelo estabelecimento da associação existente entre os construtos em tela, Chasanah, Suyanto e Istanto (2021) evidenciaram que a influência entre satisfação e comprometimento foi unidirecional, ou seja, a melhoria do comprometimento organizacional é desencadeada por uma maior satisfação no trabalho e não o contrário. Assim, em uma organização, quanto mais satisfação no trabalho os funcionários tiverem, maior será o seu comprometimento organizacional. Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) obtiveram resultados que corroboram o papel da satisfação no trabalho como antecedente e não como consequência do comprometimento organizacional.

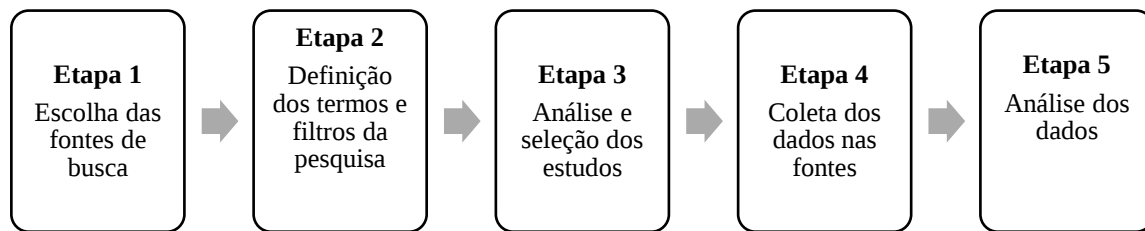
Percebe-se, afinal, que os resultados das interações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional diferem nos diversos trabalhos, refletindo realidades e contextos também distintos. Predominam, todavia, evidências de que existe relação entre os construtos e que tal associação ocorre no sentido da satisfação no trabalho para o comprometimento organizacional.

### 3 PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A revisão sistemática da literatura é um método científico amplamente utilizado em pesquisas nas quais há grandes volumes de dados e fontes de informações, com o intuito de buscar e analisar artigos de uma determinada área da ciência (Conforto; Amaral; Silva, 2011). Esse método exploratório constitui uma etapa fundamental da condução de pesquisas (Morandi; Camargo, 2015), e foi adotado neste trabalho para o conhecimento, reunião e seleção de informações relevantes produzidas pela comunidade científica acerca da temática em estudo.

Destaca-se que o processo de elaboração e construção da revisão da literatura apresentada neste trabalho compreendeu as seguintes fases sequenciais:

Figura 1. Etapas da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para identificar as tendências da literatura sobre os temas satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos últimos 10 anos (2014 a 2023), optou-se pela investigação de artigos disponíveis nas bases de dados Scopus (portal Periódicos Capes), uma das mais relevantes disponíveis em virtude da quantidade e impacto do material indexado, e Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library* - Biblioteca Eletrônica de Periódicos Científicos), devido à sua importância como expressivo repositório de artigos científicos nacionais de relevância amplamente reconhecida no meio acadêmico. O modo como se deram as buscas e os resultados obtidos são detalhados nas subseções a seguir.

### 3.1 A literatura sobre satisfação no trabalho

A pesquisa sobre Satisfação no trabalho teve como objetivo o acesso e análise das publicações mais recentes, que indicam o que se tem estudado e as tendências atuais da literatura sobre o tema. Foram realizadas buscas no repositório Spell e na base de dados Scopus, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1. Descrição das buscas para a pesquisa bibliográfica sobre satisfação no trabalho.

| Período da busca: 2014 a 2023 |             | Procedimentos de busca e análise                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Base de dados                 | Ocorrências | 1. Leitura dos títulos de todos os trabalhos encontrados, bem como dos resumos, quando necessário;<br>2. Seleção dentro do contexto organizacional e dos propósitos do trabalho.                                                                                                                                              |
| Site Spell                    | 65          | Pesquisa avançada / “satisfação” no Título do Documento E “trabalho” no Título do Documento / Período de publicação: jan-2014 a dez-2023 / Tipo de documento: Artigo / Área de conhecimento: Administração.                                                                                                                   |
| Scopus (Periódicos Capes)     | 543         | <i>Search within “Article title, Abstract, Keywords” / “satisfaction” AND “work” / Year: 2014-2023 / Subject area: Business, Management and Accounting / Document type: Article / Keyword: Job Satisfaction / Source type: Journal / Publication stage: Final / Open access: All open access.</i>                             |
| <b>Total</b>                  | <b>608</b>  | Dos 608 artigos encontrados, foram excluídos os documentos repetidos (que apareceram nas duas bases), os inacessíveis de forma gratuita, os que não apresentaram resultados claros no resumo e aqueles com foco em construtos distintos ou que não desenvolveram estudos no escopo desta pesquisa, resultando em 127 artigos. |
| <b>Selecionados</b>           | <b>127</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

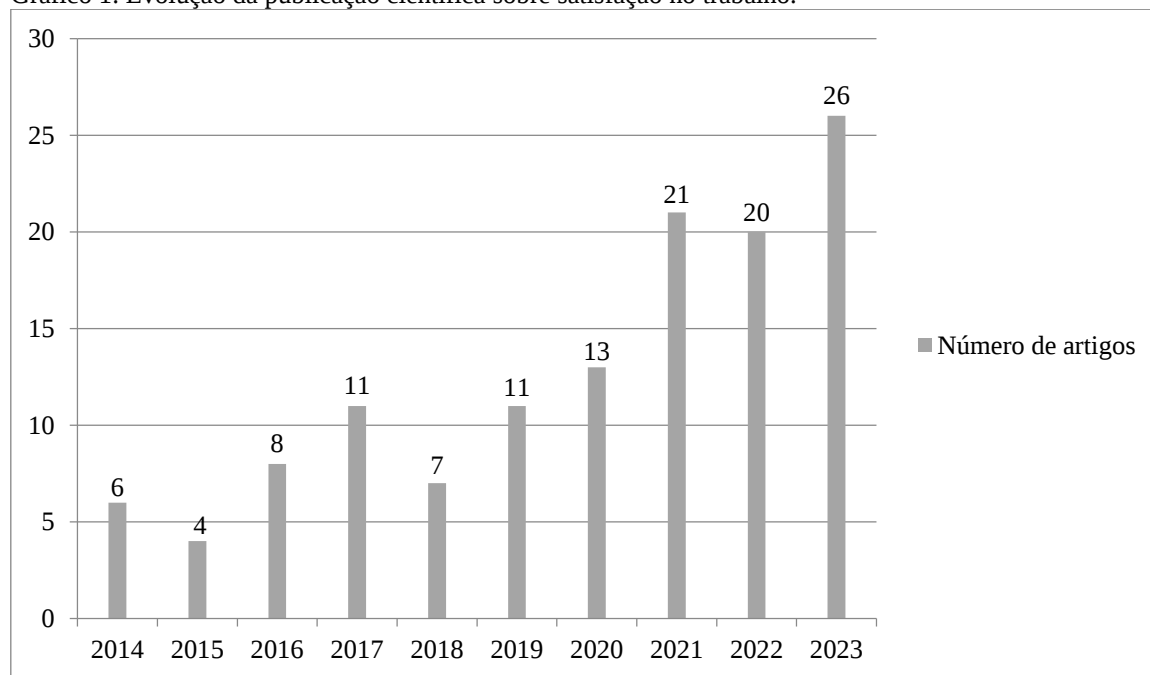
De acordo com os resultados expostos no quadro 1, observa-se que, ao todo, foram encontrados 608 artigos sobre satisfação no trabalho, que foram analisados de forma individual, para a identificação do contexto em que cada pesquisa foi desenvolvida. Realizaram-se análises dos títulos, resumos e/ou palavras-chave, e, no caso de não serem suficientes para verificar se o estudo estava dentro do escopo deste trabalho, procedeu-se a uma averiguação mais detalhada no corpo do texto do documento.

Assim, foram excluídos os artigos: repetidos; fora do foco organizacional; fundamentados em outros construtos, com simples menção à satisfação; e de abordagem puramente teórica. Então, ao término das análises, em conformidade com os critérios adotados, foram identificados 127 artigos sobre satisfação no trabalho nos últimos dez anos publicados em periódicos das duas bases exploradas. Estes compõem a amostra da pesquisa referente ao construto.

Definida a amostra, recorreu-se ao método de análise de conteúdo (Bardin, 2011), para que fossem identificadas características teórico-metodológicas nos artigos selecionados. Buscou-se classificar os estudos de acordo com: a abordagem metodológica da pesquisa; as escalas utilizadas; os antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho; e a esfera (pública ou privada) em que o estudo foi desenvolvido. A fim de explorar e organizar as informações contidas nos artigos selecionados, utilizou-se o software Microsoft Excel.

Inicia-se a caracterização dos estudos com a apresentação, no gráfico 1, do quantitativo por ano:

Gráfico 1. Evolução da publicação científica sobre satisfação no trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conforme o gráfico 1, os maiores crescimentos na quantidade de artigos publicados sobre o tema ocorreram: de 2020 para 2021 – após um período de pouco crescimento (2019-2020) –, o que pode ter decorrido da superação da fase mais crítica da pandemia de COVID-19, marcada pelo isolamento social, ausência de vacinas e preocupação por causa do desconhecimento acerca da doença; e de 2022 para 2023 – depois de um período de estabilidade (2021-2022), o que pode indicar uma tendência de maior interesse dos pesquisadores pelo estudo da temática.

Dos 127 artigos da amostra, 82 foram publicados em periódicos internacionais, os demais (45) em revistas científicas nacionais. Considerando que a base de dados internacional utilizada

(Scopus) é uma das maiores e mais reconhecidas mundialmente e reúne periódicos de diversos países, este resultado demonstra a relevância do assunto também para os estudiosos e publicações brasileiras. No quadro 2, têm-se o quantitativo de artigos por periódico:

Quadro 2. Publicações por periódico.

|                | <b>Periódico</b>                                                  | <b>Número de artigos</b> |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Internacionais | <i>Problems and Perspectives in Management</i>                    | 05                       |
|                | <i>Quality - Access to Success</i>                                | 05                       |
|                | <i>Management Science Letters</i>                                 | 04                       |
|                | <i>Administrative Sciences</i>                                    | 03                       |
|                | <i>Revista Venezolana de Gerencia</i>                             | 03                       |
|                | <i>Economics and Sociology</i>                                    | 03                       |
|                | <i>Organizatsionnaya Psikhologiya</i>                             | 02                       |
|                | <i>Journal of Business Ethics</i>                                 | 02                       |
|                | <i>Estudios Gerenciales</i>                                       | 02                       |
|                | <i>IBIMA Business Review</i>                                      | 02                       |
|                | <i>International Journal of Recent Technology and Engineering</i> | 02                       |
|                | <i>Journal of Managerial Psychology</i>                           | 02                       |
|                | <i>International Journal of Professional Business Review</i>      | 02                       |
|                | Outros periódicos com uma publicação                              | 45                       |
|                | <b>Total</b>                                                      | <b>82</b>                |
| Nacionais      | Revista de Gestão                                                 | 04                       |
|                | Revista Brasileira de Gestão de Negócios                          | 04                       |
|                | Revista Pensamento Contemporâneo em Administração                 | 03                       |
|                | Revista de Carreiras e Pessoas                                    | 03                       |
|                | <i>RAUSP Management Journal</i>                                   | 02                       |
|                | Revista Gestão Organizacional                                     | 02                       |
|                | Revista Gestão & Planejamento                                     | 02                       |
|                | Revista Gestão & Tecnologia                                       | 02                       |
|                | Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios                       | 02                       |
|                | Revista de Ciências da Administração                              | 02                       |
|                | REAd. Revista Eletrônica de Administração                         | 02                       |
|                | Outros periódicos com uma publicação                              | 17                       |
|                | <b>Total</b>                                                      | <b>45</b>                |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observa-se que dentre os periódicos internacionais, os que apresentaram maior número de publicações sobre satisfação no trabalho foram *Problems and Perspectives in Management* e *Quality - Access to Success*, com cinco publicações cada um. Dentre os brasileiros, destacam-se a Revista de Gestão e a Revista Brasileira de Gestão de Negócios, cada uma com quatro publicações acerca da temática.

Os procedimentos metodológicos utilizados nos artigos selecionados demonstraram a predominância de artigos com enfoque quantitativo (116). Somente três trabalhos abordaram o

construto na perspectiva qualitativa e oito utilizaram perspectiva mista (qualitativa e quantitativa), conforme exposto na tabela 1.

Tabela 1. Procedimentos metodológicos utilizados nas publicações.

| Abordagem          | Número de artigos |
|--------------------|-------------------|
| Quantitativa       | 116               |
| Quali-quantitativa | 08                |
| Qualitativa        | 03                |
| <b>Total</b>       | <b>127</b>        |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Pinho, Oliveira e Silva (2020) explicam que, por vezes, a própria natureza da investigação do construto pode requerer recursos estatísticos para testar as escalas, como é o caso da satisfação. Além disso, observa-se uma tendência em desenvolver delineamentos e modelos de pesquisa com a integração de variáveis antecedentes, consequentes e/ou mediadoras, o que pode justificar a predominância da abordagem quantitativa.

Quanto às escalas, percebe-se que a maioria dos trabalhos empregou a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (quadro 3), fato que justificou sua escolha para a realização desta investigação, visto que é um instrumento validado por outros pesquisadores.

Quadro 3. Principais escalas utilizadas.

| Escala                                                                                                                           | Número de artigos |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 1995, 2008)                                                                          | 20                |
| <i>Job Satisfaction Survey</i> (JSS) ou Enquete de Satisfação no Trabalho (Spector 1985, 1994, 1997)                             | 05                |
| Questionário de Satisfação de Minnesota (MSQ) de Weiss <i>et al.</i> (1967)                                                      | 04                |
| Questionário de Satisfação no Trabalho baseado na Teoria da Higiene de Herzberg <i>et al.</i> (1959, 1997)                       | 03                |
| Escala Geral de Satisfação no Trabalho de Avaliação Organizacional de Michigan, elaborada por Cammann <i>et al.</i> (1979, 1983) | 03                |
| Índice de Satisfação no Trabalho desenvolvido por Brayfield e Rothe (1951)                                                       | 03                |
| Questionário de Satisfação no Trabalho de Meliá e Peiró (1989)                                                                   | 02                |
| <i>Job Descriptive Index</i> (JDI) / Índice Descritivo do Trabalho (Smith, Kendall, Hulin 1969)                                  | 02                |
| Índice Breve de Satisfação Afetiva no Trabalho (BIAJS), desenvolvido por Thompson e Phua (2012)                                  | 02                |
| Escala de Luthans (2006, 2011)                                                                                                   | 02                |
| Questionários de elaboração própria dos respectivos autores                                                                      | 04                |
| Não se aplica (pesquisas qualitativas)                                                                                           | 03                |
| Outras escalas                                                                                                                   | 74                |
| <b>Total</b>                                                                                                                     | <b>127</b>        |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A Escala de Satisfação no Trabalho, proposta pela pesquisadora Mirlene Siqueira, é composta por 25 itens (versão completa) e 15 itens (versão reduzida), que abordam as cinco

dimensões do construto consideradas pela autora: satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a natureza do trabalho, com a chefia e com as promoções.

Destaca-se também o uso da Enquete de Satisfação no Trabalho de Spector, e do Questionário de Satisfação de Minnesota construído por Weiss *et al.* A maior parte, porém, dos questionários utilizados nas pesquisas da amostra constaram em apenas uma ocorrência, abrangidos por “Outras escalas” e “Questionários de elaboração própria dos autores”, que somaram 78 artigos.

Os principais construtos relacionados à satisfação no trabalho são divulgados no quadro 4:

Quadro 4. Antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho.

| <b>Relação</b> | <b>Construto</b>                                                                                                                                | <b>Número de ocorrências</b> |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Antecedentes   | Motivação no trabalho                                                                                                                           | 07                           |
|                | Liderança (02)      Liderança transformacional (02)<br>Liderança ética (01)<br>Comunicação do líder (01)<br>Relacionamento com os líderes (01)  | 07                           |
|                | Equilíbrio entre vida profissional e pessoal                                                                                                    | 06                           |
|                | Justiça organizacional (01)      Percepção de justiça (01)<br>Justiça distributiva (01)<br>Justiça processual (01)<br>Justiça interacional (01) | 05                           |
|                | Cultura organizacional                                                                                                                          | 03                           |
|                | Remuneração                                                                                                                                     | 03                           |
|                | Responsabilidade social corporativa                                                                                                             | 03                           |
|                | Qualidade de vida no trabalho                                                                                                                   | 02                           |
|                | Natureza do trabalho/trabalho em si                                                                                                             | 02                           |
|                | Compatibilidade com o cargo/identificação com o trabalho                                                                                        | 02                           |
|                | Engajamento no trabalho                                                                                                                         | 02                           |
|                | Apoio organizacional/gerencial                                                                                                                  | 02                           |
|                | Ambiente/condições de trabalho                                                                                                                  | 02                           |
|                | Intensidade/aumento da frequência do teletrabalho                                                                                               | 02                           |
|                | Supervisor/compatibilidade com os supervisores                                                                                                  | 02                           |
|                | Colegas/compatibilidade com o grupo de trabalho                                                                                                 | 02                           |
|                | Recompensa                                                                                                                                      | 02                           |
|                | Comprometimento organizacional                                                                                                                  | 01                           |
|                | Comprometimento de carreira                                                                                                                     | 01                           |
|                | Desempenho                                                                                                                                      | 01                           |
|                | Avaliação de desempenho                                                                                                                         | 01                           |
|                | Arranjos laborais flexíveis                                                                                                                     | 01                           |
|                | Flexibilidade do local de trabalho para uso do <i>home office</i>                                                                               | 01                           |
|                | Adequação do espaço de trabalho doméstico                                                                                                       | 01                           |
|                | Sistemas de trabalho de alto desempenho (HPWS)                                                                                                  | 01                           |
|                | Ambiente de trabalho inclusivo                                                                                                                  | 01                           |
|                | Clima organizacional                                                                                                                            | 01                           |
|                | Marketing interno                                                                                                                               | 01                           |
|                | Satisfação com a comunicação                                                                                                                    | 01                           |

|              |                                                                                                      |    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|              | Satisfação com o empregador                                                                          | 01 |
|              | Orçamento participativo                                                                              | 01 |
|              | Gestão de recursos humanos                                                                           | 01 |
|              | Orientações profissionais                                                                            | 01 |
|              | Propriedades não financeiras do trabalho                                                             | 01 |
|              | Relações sociais relativas ao trabalho                                                               | 01 |
|              | Conexão social fora do trabalho                                                                      | 01 |
|              | Atualização                                                                                          | 01 |
|              | Existência de processos de gestão do conhecimento                                                    | 01 |
|              | Promoções                                                                                            | 01 |
|              | Ética de trabalho                                                                                    | 01 |
|              | Ética de trabalho islâmica                                                                           | 01 |
|              | Empoderamento psicológico                                                                            | 01 |
|              | Inteligência emocional                                                                               | 01 |
|              | Resistência mental                                                                                   | 01 |
|              | Competência no trabalho                                                                              | 01 |
|              | Autocompetência                                                                                      | 01 |
|              | Autonomia profissional                                                                               | 01 |
|              | Valores de prestígio                                                                                 | 01 |
|              | Valores de estabilidade                                                                              | 01 |
|              | Características/circunstâncias individuais                                                           | 01 |
|              | Tecnoincerteza                                                                                       | 01 |
|              | Conflitos afetivos                                                                                   | 01 |
|              | Conflito trabalho-família                                                                            | 01 |
|              | Minimização de sentimentos negativos e de sobrecarga de trabalho                                     | 01 |
|              | Intervenções não-terapêuticas (como lavagem de mãos e uso de máscara) durante a pandemia de COVID-19 | 01 |
|              | Espiritualidade islâmica                                                                             | 01 |
|              | Orgulho organizacional                                                                               | 01 |
|              | Desempenho da organização                                                                            | 01 |
| Consequentes | Comportamento de cidadania organizacional                                                            | 10 |
|              | Comprometimento organizacional                                                                       | 05 |
|              | Desempenho                                                                                           | 04 |
|              | Engajamento                                                                                          | 04 |
|              | Redução da intenção de sair                                                                          | 03 |
|              | Redução do estresse ocupacional                                                                      | 01 |
|              | Redução da intenção de desistir                                                                      | 01 |
|              | Regresso ao trabalho mais cedo e ao mesmo emprego após o parto                                       | 01 |
|              | Comprometimento do tempo                                                                             | 01 |
|              | Intensidade do trabalho                                                                              | 01 |
|              | Comportamento verde voluntário no local de trabalho                                                  | 01 |
|              | Qualidade de vida no trabalho                                                                        | 01 |
|              | Bem-estar subjetivo                                                                                  | 01 |
|              | Clima organizacional                                                                                 | 01 |
|              | Atitudes éticas                                                                                      | 01 |
|              | Lealdade dos profissionais                                                                           | 01 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Verifica-se a predominância de investigações acerca dos construtos que influenciam a satisfação em detrimento das que abordam os que sofrem sua influência, como é feito nesta dissertação. A motivação, estilos de liderança e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

destacam-se como preditores da satisfação no trabalho, o que evidencia a importância destes construtos para as organizações e seus colaboradores.

Por sua vez, como consequentes mais observados da satisfação figuram o comportamento de cidadania organizacional, o comprometimento organizacional, o desempenho e engajamento no trabalho, essenciais para o desenvolvimento das organizações. Além desses, diversos outros construtos relacionados à satisfação foram encontrados em menor frequência, de modo que muitos foram explorados em um único trabalho dentre os da amostra.

As esferas de abrangência dos estudos ou setores da sociedade investigados estão dispostos na tabela 2:

Tabela 2. Setor da sociedade em que o trabalho foi desenvolvido.

| <b>Esfera</b>     | <b>Número de artigos</b> |
|-------------------|--------------------------|
| Privada           | 60                       |
| Pública           | 38                       |
| Privada e pública | 13                       |
| Não identificada  | 16                       |
| <b>Total</b>      | <b>127</b>               |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Constatou-se, portanto, que a maior parte das pesquisas foi desenvolvida no âmbito privado, o que reforça a importância do incentivo à realização de mais estudos que investiguem a satisfação dos trabalhadores no setor público.

### 3.2 A literatura sobre comprometimento organizacional

Para a exploração e verificação das publicações acerca do comprometimento organizacional foram realizadas buscas no repositório Spell e na base de dados Scopus, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5. Descrição das buscas para a pesquisa bibliográfica sobre comprometimento organizacional.

| <b>Período da busca: 2014 a 2023</b> |             | <b>Procedimentos de busca e análise</b>                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Base de dados                        | Ocorrências | 1. Leitura dos títulos de todos os trabalhos encontrados, bem como dos resumos, quando necessário;<br>2. Seleção dentro do contexto organizacional e dos propósitos do trabalho. |
| Site Spell                           | 20          | Pesquisa avançada / “comprometimento” no Título do Documento E “trabalho” no Título do Documento / Período de publicação: jan-                                                   |

|                           |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |            | 2014 a dez-2023 / Tipo de documento: Artigo / Área de conhecimento: Administração.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Scopus (Periódicos Capes) | 165        | <i>Search within "Article title, Abstract, Keywords" / "commitment" AND "work" / Year: 2014-2023 / Subject area: Business, Management and Accounting / Document type: Article / Keyword: Organizational Commitment / Source type: Journal / Publication stage: Final / Open access: All open access.</i>                     |
| <b>Total</b>              | <b>185</b> | Dos 185 artigos encontrados, foram excluídos os documentos repetidos (que apareceram nas duas bases), os inacessíveis de forma gratuita, os que não apresentaram resultados claros no resumo e aqueles com foco em construtos distintos ou que não desenvolveram estudos no escopo desta pesquisa, resultando em 42 artigos. |
| <b>Selecionados</b>       | <b>42</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

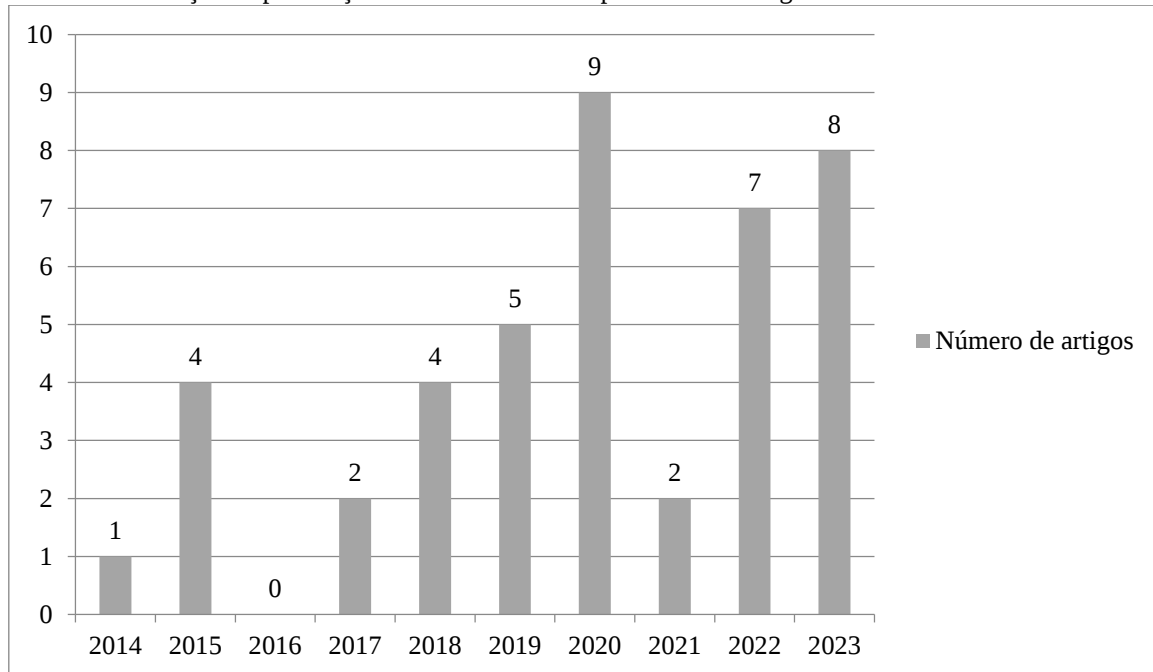
Conforme resultados dispostos no quadro 5, observa-se que foram obtidos 185 artigos sobre comprometimento organizacional. Estes foram analisados individualmente com o fito de identificar o contexto em que cada pesquisa foi desenvolvida. Análises dos títulos, resumos e/ou palavras-chave foram realizadas e, no caso de não serem suficientes para averiguar se o estudo estava dentro do propósito deste trabalho, procedeu-se a uma exploração mais detalhada no corpo do texto do artigo.

Deste modo, excluíram-se os artigos: repetidos; em desacordo com o foco organizacional; alicerçados em outros construtos, com simples citação do comprometimento; e de abordagem completamente teórica. Ao término das análises, de acordo com os critérios adotados, foram identificados 42 artigos sobre comprometimento organizacional nos últimos dez anos publicados em periódicos das duas bases examinadas. Estes constituem a amostra da pesquisa relativa ao construto.

Após a definição da amostra, procedeu-se ao método de análise de conteúdo, consoante Bardin (2011), para a identificação das características teórico-metodológicas nos artigos selecionados. Pretendeu-se classificar os estudos de acordo com: a natureza da pesquisa (qualitativa, quantitativa ou mista); as escalas utilizadas; os construtos que influenciam ou são influenciados pelo comprometimento; e a esfera (pública ou privada) em que o estudo foi desenvolvido. O Microsoft Excel foi o software utilizado para explorar e organizar as informações contidas nos artigos da amostra.

No gráfico 2, a seguir, apresenta-se o quantitativo de artigos por ano.

Gráfico 2. Evolução da publicação científica sobre comprometimento organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observa-se quantidade menor de artigos encontrados, considerando os termos “satisfação” e “trabalho” (subtópico anterior), e ausência de publicações no ano de 2016. Conforme o gráfico 2, o tema suscitou maior produção nos anos de 2020, 2022 e 2023, representada por 24 trabalhos nesses anos e vem demonstrando tendência de crescimento desde 2021.

De um total de 42 artigos da amostra, 25 foram publicados em periódicos internacionais, os outros 17 em revistas científicas nacionais, evidenciando a grande atenção e interesse despertado nos pesquisadores e publicações brasileiras pela temática, visto que a base de dados internacional utilizada (Scopus) é uma das maiores e mais reconhecidas mundialmente, reunindo periódicos de diversos países. Apresenta-se no quadro 6 o quantitativo de artigos por periódico:

Quadro 6. Publicações por periódico.

| Internacionais | Periódico                                      | Número de artigos |
|----------------|------------------------------------------------|-------------------|
|                | <i>Quality - Access to Success</i>             | 04                |
|                | <i>Management Science Letters</i>              | 04                |
|                | <i>Problems and Perspectives in Management</i> | 02                |
|                | <i>Cogent Business and Management</i>          | 02                |

|           |                                          |           |
|-----------|------------------------------------------|-----------|
|           | Outros periódicos com uma publicação     | 13        |
|           | <b>Total</b>                             | <b>25</b> |
| Nacionais | Revista Brasileira de Gestão de Negócios | 02        |
|           | Outros periódicos com uma publicação     | 15        |
|           | <b>Total</b>                             | <b>17</b> |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A maior parte dos artigos sobre comprometimento organizacional foi publicada nos periódicos internacionais *Quality - Access to Success* e *Management Science Letters*: quatro artigos em cada um. No contexto nacional, apenas a Revista Brasileira de Gestão de Negócios apresentou mais de uma publicação sobre o tema.

Os procedimentos metodológicos utilizados nos artigos selecionados demonstraram a predominância de trabalhos com enfoque quantitativo (38). Somente uma pesquisa abordou o construto na perspectiva qualitativa e três utilizaram perspectiva mista (qualitativa e quantitativa), conforme exposto na tabela 3.

Tabela 3. Procedimentos metodológicos utilizados nas publicações.

| <b>Abordagem</b>   | <b>Número de artigos</b> |
|--------------------|--------------------------|
| Quantitativa       | 38                       |
| Quali-quantitativa | 03                       |
| Qualitativa        | 01                       |
| <b>Total</b>       | <b>42</b>                |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Assim como no caso da satisfação, a natureza da investigação do comprometimento organizacional requer o emprego de recursos estatísticos para a testagem das escalas (Pinho; Oliveira; Silva, 2020). Ademais, a tendência em desenvolver delineamentos e modelos de pesquisa com a integração de variáveis antecedentes, consequentes e/ou mediadoras pode justificar a predominância da abordagem quantitativa.

Quanto às escalas aplicadas, percebe-se que a maioria dos trabalhos empregou a Escala do Comprometimento Organizacional desenvolvida e aperfeiçoada por Meyer, Allen e Smith, conforme quadro 7:

Quadro 7. Principais escalas utilizadas.

| <b>Escala</b>                                                                                             | <b>Número de artigos</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1990, 1991, 1997); Meyer, Allen e Smith (1993) | 13                       |

|                                                                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ)/Questionário de Comprometimento Organizacional, desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979) | 08        |
| Escala de Comprometimento Organizacional de Bastos <i>et al.</i> (2009); Bastos e Aguiar (2015)                                                      | 02        |
| Não se aplica (pesquisas qualitativas)                                                                                                               | 01        |
| Outras escalas                                                                                                                                       | 18        |
| <b>Total</b>                                                                                                                                         | <b>42</b> |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A Escala de Comprometimento de Meyer, Allen e Smith, é composta por 24 itens (versão completa) e 18 itens (versão reduzida), que abordam as três dimensões do construto consideradas pelos autores: comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Destaca-se também o uso do Questionário de Comprometimento Organizacional, construído por Mowday, Steers e Porter (1979). Contudo, grande parte dos instrumentos de mensuração do comprometimento utilizados nas pesquisas constou em apenas uma publicação, correspondendo aos 18 artigos contabilizados em “Outras escalas”.

Os principais fatores associados ao comprometimento são divulgados no quadro 8:

Quadro 8. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

| <b>Relação</b> | <b>Construto</b>                                                                                                                     | <b>Número de ocorrências</b> |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Antecedentes   | Satisfação no trabalho                                                                                                               | 07                           |
|                | Liderança<br>Liderança transformacional (02)<br>Liderança autêntica (01)<br>Liderança ressonante (01)<br>Liderança transacional (01) | 05                           |
|                | Fatores de qualidade/qualidade de vida no trabalho                                                                                   | 03                           |
|                | Ética de trabalho islâmica                                                                                                           | 02                           |
|                | Justiça organizacional                                                                                                               | 01                           |
|                | Apoio organizacional                                                                                                                 | 01                           |
|                | Motivação                                                                                                                            | 01                           |
|                | Experiência de trabalho                                                                                                              | 01                           |
|                | Cultura organizacional                                                                                                               | 01                           |
|                | Cultura de atendimento                                                                                                               | 01                           |
|                | Competência multicultural                                                                                                            | 01                           |
|                | Segurança no emprego                                                                                                                 | 01                           |
|                | Confiança organizacional                                                                                                             | 01                           |
|                | Cumprimento do contrato psicológico                                                                                                  | 01                           |
|                | Uso de mídia social                                                                                                                  | 01                           |
|                | Estilos positivos de humor                                                                                                           | 01                           |
|                | Ambiente físico de trabalho                                                                                                          | 01                           |
|                | Espiritualidade no local de trabalho                                                                                                 | 01                           |
|                | Satisfação islâmica no trabalho                                                                                                      | 01                           |
|                | Amizade no local de trabalho                                                                                                         | 01                           |
|                | Equilíbrio entre vida profissional e pessoal                                                                                         | 01                           |
|                | Autoeficácia                                                                                                                         | 01                           |
|                | Resistência mental                                                                                                                   | 01                           |

|              |                                           |    |
|--------------|-------------------------------------------|----|
|              | Inteligência emocional                    | 01 |
| Consequentes | Redução da intenção de sair               | 05 |
|              | Comportamento de cidadania organizacional | 04 |
|              | Desempenho dos funcionários               | 02 |
|              | Engajamento no trabalho                   | 02 |
|              | Comportamento sustentável no trabalho     | 01 |
|              | Geração de impacto no setor de trabalho   | 01 |
|              | Desempenho gerencial                      | 01 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Assim como ocorreu em relação à satisfação no trabalho, a maior parte das pesquisas apresenta investigações com antecedentes do comprometimento organizacional, em detrimento de seus consequentes. Dentre os preditores do construto, observa-se a prevalência da satisfação no trabalho, estilos de liderança e qualidade de vida no trabalho, o que reforça a necessidade de: conhecer os níveis de satisfação no trabalho e convergir esforços para o aumento destes níveis entre os colaboradores; capacitar os gestores acerca dos estilos de liderança e suas implicações; e promover a qualidade de vida no trabalho, por meio de ações que estimulem os profissionais, como a adoção de políticas de reconhecimento, planos de cargos, salários e carreiras justos e adequados, valorização da segurança no trabalho e favorecimento do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Por sua vez, entre os construtos que sofrem influência do comprometimento organizacional, destacam-se: a redução da intenção de sair, o comportamento de cidadania organizacional, o engajamento e o desempenho dos funcionários, elementos fundamentais para a obtenção de resultados satisfatórios pelas organizações.

O setor da sociedade (público/privado) analisado encontra-se na tabela 4:

Tabela 4. Setor da sociedade em que o trabalho foi desenvolvido.

| <b>Esfera</b>     | <b>Número de artigos</b> |
|-------------------|--------------------------|
| Privada           | 18                       |
| Pública           | 14                       |
| Privada e pública | 04                       |
| Não identificada  | 06                       |
| <b>Total</b>      | <b>42</b>                |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Evidencia-se, portanto, que a maior parte das pesquisas foi desenvolvida no âmbito privado, o que reforça a importância do incentivo à realização de estudos que também investiguem o comprometimento dos servidores e empregados públicos.

### 3.3 A literatura sobre a relação entre satisfação e comprometimento organizacional

A pesquisa sobre a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, com a finalidade de conhecer e analisar as publicações a respeito do tema, foi realizada por meio de buscas no repositório Spell e na base de dados Scopus, conforme exposto no quadro 9. Justifica-se a opção pelo período dos últimos dez anos pela atualidade das pesquisas, que indicam o direcionamento dos estudos acerca da matéria.

Quadro 9. Descrição das buscas para a pesquisa bibliográfica sobre satisfação e comprometimento organizacional.

| Período da busca: 2014 a 2023 |             | Procedimentos de busca e análise                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Base de dados                 | Ocorrências | 1. Leitura dos títulos de todos os trabalhos encontrados, bem como dos resumos, quando necessário;<br>2. Seleção dentro do contexto organizacional e dos propósitos do trabalho.                                                                                                                                                  |
| Site Spell                    | 07          | Pesquisa avançada / “satisfação” no Título do Documento E “comprometimento” no Título do Documento / Período de publicação: jan-2014 a dez-2023 / Tipo de documento: Artigo / Área de conhecimento: Administração.                                                                                                                |
| Scopus (Periódicos Capes)     | 52          | <i>Search within “Article title” / “job satisfaction” AND “organizational commitment” / Year: 2014-2023 / Subject area: Business, Management and Accounting / Document type: Article / Keyword: Job Satisfaction; Organizational Commitment / Source type: Journal / Publication stage: Final / Open access: All open access.</i> |
| <b>Total</b>                  | <b>59</b>   | Dos 59 artigos encontrados, foram excluídos os documentos inacessíveis gratuitamente e os que não desenvolveram estudos no escopo desta pesquisa, resultando em 38 artigos.                                                                                                                                                       |
| <b>Selecionados</b>           | <b>38</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

De acordo com os resultados expostos no quadro 9, observa-se que, no total, foram encontrados 59 artigos sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional simultaneamente. Tais artigos foram analisados de forma individual, para a identificação do contexto em que cada pesquisa foi desenvolvida. Realizaram-se análises dos títulos, resumos e/ou palavras-chave, e, quando não suficientes para verificar se o estudo estava dentro do escopo deste trabalho, procedeu-se a uma averiguação mais detalhada no corpo do texto do artigo.

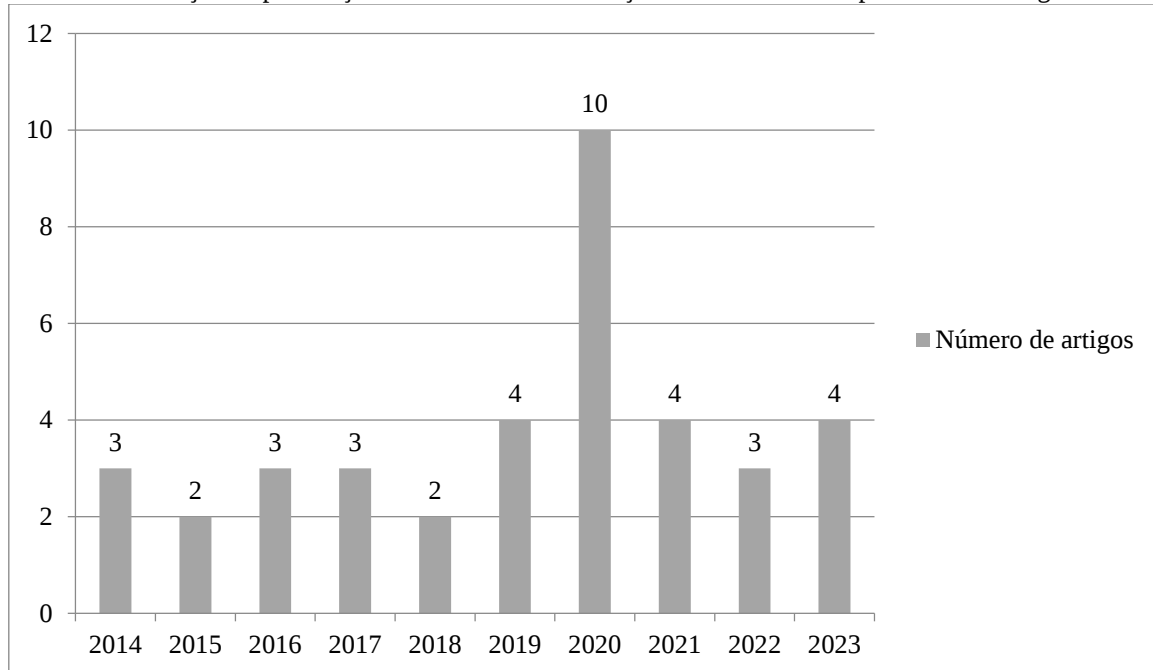
Assim, foram desconsiderados os artigos: fora do foco organizacional; fundamentados em outros construtos, com simples menção à satisfação e ao comprometimento; e de abordagem puramente teórica. Então, ao término das análises, de acordo com os critérios adotados, foram identificados 38 artigos sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos

últimos dez anos publicados em periódicos das duas bases exploradas. Estes compõem a amostra da pesquisa relativa aos construtos.

Definida a amostra, utilizou-se o método de análise de conteúdo (Bardin, 2011), para que fossem identificadas as características teórico-metodológicas nos artigos selecionados. Buscou-se classificar os estudos de acordo com: a abordagem metodológica da pesquisa (quantitativa, qualitativa ou mista); as escalas utilizadas para mensuração dos construtos; fatores que influenciam ou são influenciados pela satisfação no trabalho e/ou comprometimento organizacional; bem como a esfera (pública ou privada) em que o estudo foi desenvolvido. Para a exploração e organização das informações constantes nos artigos selecionados recorreu-se ao software Microsoft Excel.

Inicia-se a caracterização dos estudos apresentando-se no gráfico 3 o quantitativo de artigos por ano:

Gráfico 3. Evolução da publicação científica sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conforme o gráfico 3, houve um período de estabilidade no quantitativo de publicações - até 2019 e um pico de produção no ano de 2020. Depois disso observa-se um novo período de estabilidade (2021 a 2023).

A amostra foi composta por 38 artigos, dos quais 29 foram publicados em periódicos internacionais e nove em revistas científicas nacionais, o que demonstra a relevância do tema, sobretudo externamente, bem como a importância da realização de pesquisas que investiguem os dois construtos (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional) simultaneamente, em suas relações entre si e/ou com outros fatores no contexto brasileiro para, dentre outros, subsidiar tomadas de decisões adequadas à realidade local. Segue o quantitativo de artigos por periódico (quadro 10):

Quadro 10. Publicações por periódico.

|                | <b>Periódico</b>                                              | <b>Número de artigos</b> |
|----------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Internacionais | <i>Management Science Letters</i>                             | 04                       |
|                | <i>Quality - Access to Success</i>                            | 02                       |
|                | <i>WSEAS Transactions on Business and Economics</i>           | 02                       |
|                | <i>European Research on Management and Business Economics</i> | 02                       |
|                | <i>Cogent Business and Management</i>                         | 02                       |
|                | Outros periódicos com uma publicação                          | 17                       |
|                | <b>Total</b>                                                  | <b>29</b>                |
| Nacionais      | Periódicos com uma publicação                                 | 09                       |
|                | <b>Total</b>                                                  | <b>09</b>                |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O periódico com maior número de publicações sobre o tema foi *Management Science Letters*, com quatro artigos. Cada um dos nove periódicos brasileiros apresentou uma publicação sobre a temática.

Os procedimentos metodológicos empregados nos artigos selecionados evidenciaram a predominância de artigos com enfoque quantitativo (34). Apenas quatro trabalhos utilizaram abordagem mista (qualitativa e quantitativa) e nenhum estudo abordou somente a perspectiva qualitativa, conforme exposto na tabela 5.

Tabela 5. Procedimentos metodológicos utilizados nas publicações.

| <b>Abordagem</b>   | <b>Número de artigos</b> |
|--------------------|--------------------------|
| Quantitativa       | 34                       |
| Quali-quantitativa | 04                       |
| Qualitativa        | -                        |
| <b>Total</b>       | <b>38</b>                |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conforme já explanado, o caráter da investigação do construto pode requerer recursos estatísticos para testar as escalas, como é o caso (Pinho; Oliveira; Silva, 2020). Ademais, a

tendência em desenvolver delineamentos e modelos de pesquisa com a integração de variáveis antecedentes, consequentes e/ou mediadoras, também podem justificar a predominância da abordagem quantitativa na amostra.

No tocante aos instrumentos de mensuração, percebe-se maior heterogeneidade no emprego das escalas para a investigação da satisfação no trabalho, comparada à variedade de escalas utilizadas para o comprometimento organizacional, conforme quadro 11:

Quadro 11. Principais escalas utilizadas.

| <b>Construto</b>               | <b>Escala</b>                                                                      | <b>Número de artigos</b> |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Satisfação no Trabalho         | Questionário de Satisfação de Minnesota (WEISS <i>et al.</i> 1967)                 | 03                       |
|                                | Pesquisa de Satisfação no Trabalho (SPECTOR 1985, 1997)                            | 03                       |
|                                | Escala de Satisfação no Trabalho (LUTHANS 2006, 2011)                              | 03                       |
|                                | Índice de Satisfação no Trabalho (BRAYFIELD, ROTHE 1951)                           | 02                       |
|                                | Escala de Satisfação no Trabalho (PRICE, MUELLER, AGHO 1981, 1993)                 | 02                       |
|                                | Outras escalas                                                                     | 25                       |
|                                | <b>Total</b>                                                                       | <b>38</b>                |
| Comprometimento Organizacional | Escala de Comprometimento Organizacional (MEYER, ALLEN, SMITH 1990, 1991, 1993)    | 12                       |
|                                | Questionário de Comprometimento Organizacional (MOWDAY, STEERS, PORTER 1979, 1982) | 10                       |
|                                | Escala de Comprometimento Organizacional (SAKS, 2006)                              | 02                       |
|                                | Outras escalas                                                                     | 14                       |
|                                | <b>Total</b>                                                                       | <b>38</b>                |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observa-se que 22 (mais da metade) das publicações da amostra utilizaram apenas duas escalas de comprometimento organizacional, diferentemente do que ocorreu quanto aos instrumentos de medida da satisfação, já que em quantidade maior de publicações (25) foram aplicados questionários “exclusivos” ou empregados apenas naquela publicação.

Tal resultado evidencia o reconhecimento e consolidação internacional dos dois instrumentos de medida do comprometimento mais aplicados nos estudos da amostra: a Escala de Comprometimento Organizacional de Allen, Meyer e Smith, cujas características são explanadas principalmente na metodologia deste trabalho, porque utilizada nesta investigação, e o Questionário de Comprometimento Organizacional de Mowday, Steers e Porter, que considera a perspectiva atitudinal do construto, mensurando somente o comprometimento afetivo, constituindo-se por 15 indicadores em sua versão completa e nove em sua versão reduzida (Medeiros *et al.*, 2003).

Por sua vez, o Questionário de Satisfação de Minnesota, construído por Weiss, Dawis, England e Lofquist, investiga vinte dimensões da satisfação no trabalho, sendo composto por 100 itens em versão completa e 20 na versão reduzida (Ferreira, *et al.* 2009). A Pesquisa de Satisfação no Trabalho de Spector aborda nove dimensões do construto, exploradas em 36 itens (Miranda, 2014), e a Escala de Satisfação no Trabalho elaborada por Luthans é constituída por cinco dimensões (Meliala, Hamidah, Saparuddin, 2023).

Os artigos da amostra relacionam os construtos satisfação no trabalho e comprometimento organizacional entre si e/ou introduzem novos construtos nesta relação, o que está exposto no quadro 12:

Quadro 12. Principais antecedentes e consequentes da satisfação e do comprometimento organizacional.

| <b>Antecedente</b>                                             | <b>Consequente</b>                                             | <b>Número de ocorrências</b> |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Satisfação no trabalho</b>                                  | <b>Comprometimento organizacional</b>                          | 14                           |
| <b>Comprometimento organizacional</b>                          | <b>Satisfação no trabalho</b>                                  | 2                            |
|                                                                | Desempenho no trabalho                                         | 1                            |
| Educação e formação                                            | <b>Satisfação no trabalho</b>                                  | 1                            |
| Apoio organizacional                                           |                                                                | 1                            |
| Justiça organizacional                                         |                                                                | 1                            |
| Marketing interno                                              |                                                                | 1                            |
| Consciência da missão e visão organizacional                   |                                                                | 1                            |
| Habilidades e conhecimento relacionado ao trabalho             |                                                                | 1                            |
| Remuneração                                                    |                                                                | 1                            |
| Relacionamento com os colegas                                  |                                                                | 1                            |
| Fatores de qualidade no trabalho                               | <b>Comprometimento organizacional</b>                          | 1                            |
| Menor vontade de sair da organização                           |                                                                | 1                            |
| Liderança contemporânea                                        |                                                                | 1                            |
| Liderança laissez-faire                                        |                                                                | 1                            |
| Justiça processual                                             |                                                                | 1                            |
| Justiça interacional                                           |                                                                | 1                            |
| Recrutamento e seleção                                         |                                                                | 1                            |
| Satisfação na avaliação de desempenho                          |                                                                | 1                            |
| Satisfação islâmica                                            |                                                                | 1                            |
| Relação com o supervisor                                       |                                                                | 1                            |
| <b>Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional</b> | Redução da intenção de sair                                    | 2 (SAT) e 3 (COMP).          |
|                                                                | Comportamento de cidadania organizacional                      | 2 (SAT) e 2 (COMP.)          |
|                                                                | Felicidade no local de trabalho                                | 1 (SAT.) e 1 (COMP.)         |
| Liderança transformacional                                     | <b>Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional</b> | 1 (SAT.) e 2 (COMP.)         |
| Recompensas/recompensas e reconhecimento                       |                                                                | 1 (SAT.) e 2 (COMP. )        |
| Ética de trabalho islâmica                                     |                                                                | 2 (SAT.) e 1 (COMP.)         |

|                          |  |                         |
|--------------------------|--|-------------------------|
| Ambiente de trabalho     |  | 1 (SAT.) e<br>1 (COMP.) |
| Resistência mental       |  | 1 (SAT.) e<br>1 (COMP.) |
| Espiritualidade islâmica |  | 1 (SAT.) e<br>1 (COMP.) |
| Personalidade            |  | 1 (SAT.) e<br>1 (COMP.) |
| Cultura organizacional   |  | 1 (SAT.) e<br>1 (COMP.) |
| Clima ético de cuidado   |  | 1 (SAT.) e<br>1 (COMP.) |
| Delegação de autoridade  |  | 1 (SAT.) e<br>1 (COMP.) |
| Paternalismo             |  | 1 (SAT.) e<br>1 (COMP.) |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observa-se a prevalência da influência unidirecional da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional (14 ocorrências), enquanto a relação entre os construtos na direção contrária foi encontrada em apenas dois artigos. Antecedentes e consequentes importantes para colaboradores e organizações na busca dos respectivos objetivos são comuns aos dois construtos. Estes resultados evidenciam a relevância da temática e o interesse dos pesquisadores por sua compreensão, por meio da análise das relações da satisfação no trabalho e comprometimento organizacional entre si e com diversos outros fatores laborais.

As esferas de abrangência dos estudos ou setores da sociedade investigados estão dispostos na tabela 6:

Tabela 6. Setor da sociedade em que a pesquisa foi realizada.

| <b>Esfera</b>     | <b>Número de artigos</b> |
|-------------------|--------------------------|
| Privada           | 18                       |
| Pública           | 08                       |
| Privada e pública | 06                       |
| Não identificada  | 06                       |
| <b>Total</b>      | <b>38</b>                |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Detectou-se, portanto, que a maioria das pesquisas foi desenvolvida no setor privado, o que apoia a relevância do incentivo à realização de mais investigações acerca da satisfação e do comprometimento dos trabalhadores no âmbito da administração pública.

#### 4 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Diaz-Dumont *et al.* (2023) declaram que atualmente a abordagem da satisfação no trabalho desperta interesse dos pesquisadores por constituir um aspecto fundamental no desenvolvimento e desempenho de todos os tipos de organizações, pois altos níveis de satisfação laboral refletem em elevados índices de desempenho organizacional.

Também o comprometimento organizacional é bastante explorado na seara do comportamento organizacional, sendo considerado, conforme Chauhan (2023), um dos principais conceitos utilizados pelos pesquisadores para estimar a motivação e a produtividade dos funcionários.

Nesse contexto Abdemoula (2020) afirma ser provável que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional modelem o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, se inspirem nas atitudes dos profissionais, destacando-se como fatores cruciais para explicar as atitudes dos indivíduos em seu trabalho. Por isso, muitos são os esforços para buscar compreendê-los.

Apresentam-se, a seguir, resultados de pesquisas anteriores acerca dos níveis dos construtos satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos profissionais e da associação entre estes construtos, com as respectivas proposições elaboradas neste estudo.

Almeida (2015) identificou nível médio de satisfação no trabalho (79,38%) numa pesquisa realizada com policiais militares do Rio Grande do Sul. Também Caldas, Trigueiro e Thiago (2022) obtiveram nível médio de satisfação de 3,10 (considerado moderado pelos estudiosos) entre colaboradores dos conselhos profissionais do estado de Mato Grosso.

De modo semelhante, Carvalho, Falce e Guimarães (2021), ao estudar a motivação e os níveis de satisfação no trabalho entre TAEs e docentes de uma Universidade Federal de Minas Gerais, obtiveram resultados que evidenciaram níveis medianos de satisfação no trabalho.

Quanto ao comprometimento organizacional, Hinojosa-López (2022) divulgou nível geral alto de comprometimento organizacional constatado entre os bancários de nove grupos financeiros do centro-norte do México estudados em sua pesquisa. Berhanu, Sabanci e Yalçin (2023) investigaram o comprometimento entre professores da rede privada de ensino na Turquia e constataram que estes encontram-se altamente comprometidos com a escola (média = 4,0446).

Rowe, Bastos e Pinho (2013) obtiveram em seu estudo resultados que indicam níveis gerais de comprometimento organizacional positivos nos docentes pesquisados, vinculados a instituições de ensino superior públicas e privadas no Brasil. Na mesma linha, Pereira e Lopes (2019) analisaram o comprometimento entre servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino e descobriram, no geral, alto nível de comprometimento, visto que a maioria dos respondentes (49,37%) apresentou um nível de comprometimento alto, enquanto 48,10% apresentaram um nível de comprometimento mediano e somente 2,53% dos servidores tiveram um nível de comprometimento organizacional baixo.

Por todo o exposto, esperava-se que os técnicos administrativos investigados demonstrassem: nível médio de satisfação no trabalho e elevado nível de comprometimento organizacional. Para avaliar empiricamente tais medidas foram delineadas as seguintes hipóteses:

*H1: Os servidores técnico-administrativos em educação apresentam nível médio de satisfação no trabalho;*

*H2: Os servidores técnico-administrativos em educação apresentam nível elevado de comprometimento organizacional;*

Quanto à percepção acerca das diferentes dimensões da satisfação no trabalho, Andrade *et al.* (2013) constataram que os colaboradores pesquisados possuem uma percepção mais favorável em relação à satisfação com os colegas. Por outro lado, observaram um menor índice de satisfação dos respondentes com as oportunidades e tempo de espera para alcance das promoções.

Barbosa *et al.* (2016) evidenciaram, por ordem decrescente de significância, que a chefia, os colegas de trabalho e as promoções são os fatores que mais influenciam a satisfação no trabalho dos servidores públicos estudados. Em contrapartida, perceberam que os aspectos pessoais do trabalho e o salário não foram significativos para a satisfação, apesar de terem apresentado resultados positivos. E, quanto à natureza do trabalho, observaram uma relação negativa com a satisfação.

Andrade *et al.* (2017) obtiveram resultados que indicaram maior contentamento dos profissionais estudados com a satisfação com o chefe (4,39) e satisfação com os colegas de trabalho (4,17). Contrariamente, a menor pontuação obtida foi para a satisfação com o salário e com as promoções (3,61), o que demonstrou uma menor satisfação dos colaboradores com o

pagamento recebido comparado aos esforços exigidos pelo trabalho e à sua capacidade profissional, bem como com o sistema de promoções utilizado pela empresa.

No mesmo sentido, Agapito *et al.* (2013) observaram em sua pesquisa que os trabalhadores estudados apresentaram satisfação com a chefia, quanto à sua capacidade profissional e ao relacionamento mantido com a equipe e insatisfação com as promoções e salários.

De modo semelhante, Almeida (2015) evidenciou em seu estudo que a satisfação com os colegas, dentre as dimensões da satisfação no trabalho, foi a que refletiu nível mais alto (66,02%), seguida da dimensão satisfação com a chefia (47,88%). Por outro lado, as dimensões com níveis mais baixos de satisfação foram as relacionadas ao salário (45,75%) e às promoções (39,96%).

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

*H3: As relações com os colegas e a chefia constituem as dimensões que promovem maior satisfação no trabalho dos técnicos administrativos em educação;*

*H4: O salário e as progressões representam os aspectos promotores de menor satisfação entre os técnicos administrativos em educação.*

Alrousan e AlAli (2020) realizaram um estudo com funcionários de bancos islâmicos da Jordânia e evidenciaram que, na amostra, dentre as três dimensões do comprometimento organizacional consideradas por Meyer, Allen e Smith, a afetiva alcançou os maiores índices, seguida da normativa e, por fim, da instrumental. Demo, Martins e Roure (2013) obtiveram em seus resultados evidências de que o maior compromisso dos colaboradores com a organização estudada é o afetivo, seguido do instrumental/calculativo e do normativo.

Oliveira (2019) encontrou resultados que demonstram que a maior parte dos pesquisados tem orgulho de trabalhar na organização de saúde em que atuam, o que evidencia um comprometimento afetivo com a organização, segundo Meyer, Allen e Smith (1993).

Luz, Paula e Oliveira (2018) estudaram o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e as relações desses construtos com a intenção de rotatividade de funcionários de uma empresa de tecnologia da informação e comunicação localizada em Porto Digital/Recife/Brasil. Considerando que uma média superior a 3,0, numa escala de pontuação de 1 a 5, representa uma resposta positiva à percepção do comprometimento e suas dimensões, os pesquisadores evidenciaram que os indivíduos analisados apresentaram um comprometimento afetivo considerável em relação à média (média 3,6), sendo esta a única dimensão considerada positiva pelos parâmetros escolhidos - 85 por cento dos respondentes demonstraram estar afetivamente comprometidos. Já o comprometimento instrumental ficou abaixo da média (2,5), assim como o comprometimento normativo (também com média 2,5).

Ao investigar o comprometimento organizacional entre servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, Rocha e Honório (2015) constataram que a principal dimensão de comprometimento presente na vida ocupacional da maioria dos entrevistados é a afetiva, seguida pela normativa e, por último, a instrumental.

Por isso, esperava-se que entre os servidores públicos estudados prevalecesse a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, conforme a penúltima hipótese deste estudo:

*H5: A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é a predominante entre os técnicos administrativos em educação.*

Sobre a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, Silva *et al.* (2018) apontam que a satisfação de forma direta é preditora do comprometimento. Oliveira e Rowe (2018) também afirmam que se pode verificar tendência a um maior comprometimento quando os funcionários estão satisfeitos com o trabalho.

Oliveira *et al.* (2018) evidenciaram correlação positiva entre a satisfação no trabalho e as três bases (afetiva, instrumental e normativa) do comprometimento organizacional nos servidores públicos analisados. De modo semelhante, Maciel e Camargo (2011) concluíram em seu estudo que a satisfação no trabalho é preditora significativa da variação das três dimensões do comprometimento, com maior influência sobre as dimensões afetiva e moral.

Chasanah, Suyanto e Istanto (2021) confirmaram sua hipótese de que a satisfação no trabalho influencia o comprometimento organizacional e não o inverso ao constatarem que a

influência entre os dois construtos foi unidirecional, ou seja, a melhoria do comprometimento organizacional foi desencadeada por uma maior satisfação no trabalho.

Assim, para avaliar empiricamente a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, considerando as evidências apontadas pela literatura apresentada, propõe-se, como última hipótese deste trabalho:

*H6: A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação.*

A seguir são explicados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

## 5 METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral do trabalho, depreende-se que o enfoque da pesquisa quantitativa é compatível para a realização desta investigação, posto que buscou conhecer determinada realidade a partir da mensuração e da obtenção de informações específicas suscetíveis a explicação (Sampieri; Collado; Lucio, 2006).

Em relação aos objetivos, caracteriza-se como descritiva e explicativa, visto que as variáveis foram estruturadas a partir de suas características, e a ocorrência do fenômeno é explicada por meio das variáveis investigadas (Collis; Hussey, 2005; Sampieri; Collado; Lucio, 2006).

Na pesquisa bibliográfica, uma das primeiras bases de dados utilizada foi o repositório de artigos científicos Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library* - Biblioteca Eletrônica de Periódicos Científicos) com os critérios de busca e seleção explicitados no capítulo 3 deste trabalho.

A base de dados Scopus, indexada ao Portal Periódicos Capes, também foi utilizada, conforme detalhado na seção na qual se apresenta a produção científica analisada e empregada nesta investigação.

Além dos artigos encontrados diretamente nas referidas buscas, outros por estes referenciados também foram consultados e, nos casos de pertinência e relevância temática, utilizados nesta dissertação.

Por sua vez, alguns dos artigos resultantes das buscas não foram aplicados por não tratarem sobre os temas com o enfoque almejado, embora a maioria tenha contribuído para a construção das ideias e desenvolvimento deste trabalho. Ademais, houve sobreposição de resultados, visto que a partir da segunda pesquisa citada foram observados artigos repetidos, que já haviam sido exibidos nas buscas anteriores.

A população deste estudo é composta pelos servidores técnico-administrativos ativos do maior câmpus da Universidade Federal do Piauí. Assim, é constituída por todos os técnicos administrativos em educação ativos no Câmpus Ministro Petrônio Portella, a saber: 828 (oitocentos e vinte e oito) servidores, de um total de 999 (novecentos e noventa e nove) TAEs ativos em toda a instituição (Fonte: Superintendência de Recursos Humanos – SRH/UFPI -

2023). Para o cálculo da amostra a ser investigada utilizou-se o software GPower 3.1.9.7, obtendo-se um mínimo de 68 casos, quantidade que foi quadruplicada para se ter um modelo mais consistente, resultando na amostra mínima de 272 respondentes (Ringle; Silva; Bido, 2014).

O projeto foi devidamente submetido à apreciação e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Piauí com o número CAAE/Certificado de Apresentação de Apreciação Ética 71599323.1.0000.5214. A verificação da confiabilidade das escalas de medidas ocorreu por meio do cálculo do alfa de *Cronbach*, com testes de consistência interna que representam uma medida de correlação existente em um conjunto de itens (Hair *et al.*, 2009).

Realizou-se o pré-teste com uma amostra de 30 respondentes para verificar a clareza textual do questionário e ratificar a eficácia do instrumento de coleta de dados em situações reais de coleta, consoante Hair *et al.* (2009). Após a devolutiva do pré-teste e constatado que não havia qualquer alteração no instrumento, aplicou-se o questionário.

Assim, a coleta de dados teve início em 13/11/2023 e finalizou em 06/12/2023. Os questionários - estruturados, de autopreenchimento e divididos em três partes - foram respondidos de forma voluntária e sua aplicação garantiu que a identidade dos respondentes fosse preservada, com entrega de duas cópias e coleta de assinatura em uma das vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de cada participante.

Os servidores foram contatados pessoalmente pela pesquisadora em seus setores de trabalho. Dos que foram abordados, 21 se recusaram a participar da pesquisa. Dentre os questionários distribuídos, oito foram invalidados, por ausência de respostas ou por conterem mais de uma para um mesmo item. Ao final, obteve-se um total de 281 questionários válidos, quantidade que superou a amostra mínima estabelecida de 272 respondentes.

Utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, conforme Viana (2011), para compor a amostra da pesquisa, ou seja, a seleção das unidades amostrais foi feita a partir do acesso da pesquisadora. Essa escolha metodológica fundamentou-se na facilidade operacional (acesso e disponibilidade dos respondentes), pelo fato de haver servidores afastados por diversos motivos (férias, licença, força maior) no momento da visita ao respectivo setor para coleta dos dados, inviabilizando uma escolha aleatória; assim como no menor custo e na rapidez da coleta.

Foram aplicadas escalas previamente validadas no contexto brasileiro em suas versões reduzidas para abrandar a carga de trabalho dos respondentes. A primeira seção contém um breve

questionário sociodemográfico e profissional, constituído por nove questões (gênero, faixa etária, escolaridade, nível do cargo – fundamental, médio ou superior, tipo do setor de lotação, se o respondente possui ou não função gratificada, tempo de serviço na instituição, e se o pesquisado está satisfeito e sente-se comprometido com o trabalho) para possibilitar a descrição do perfil dos respondentes e a análise da existência de associações entre tais características e os construtos investigados.

Na segunda parte foi disponibilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), considerada a mais empregada nos estudos brasileiros sobre o tema (Andrade, 2021; Demo, Martins, Roure, 2013). Tal instrumento foi construído e validado no Brasil por Siqueira (2008) numa versão completa com 25 itens e outra reduzida com 15, a qual foi aplicada nesta pesquisa para mensuração das cinco dimensões pertinentes aos conceitos de satisfação com o salário (três itens), satisfação com os colegas de trabalho (três itens), satisfação com a chefia (três itens), satisfação com as promoções (três itens) e satisfação com o próprio trabalho (três itens).

Por sua vez, a terceira parte contém os dezoito itens que compõem a Escala de Comprometimento Organizacional - versão reduzida - desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993) e validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998).

Conforme Paiola e Struckel (2012) o modelo de conceituação do comprometimento com base nos três componentes do construto - afetivo, instrumental e normativo - defendido por Meyer e Allen apresenta grande importância, tendo se tornado o mais aplicado nas pesquisas. Nandan *et al.* (2018) constataram que embora possam existir certas distinções entre diferentes países e culturas no que diz respeito a esta estrutura de comprometimento organizacional, há fortes evidências da existência de invariância e, portanto, de generalização do modelo entre culturas.

De fato, esta escala, composta por 24 itens em sua versão completa, é amplamente utilizada nas investigações da literatura organizacional (Park, 2020; Cunha, 2013; Silva *et al.*, 2018; Lizote, Verdinelli, Nascimento, 2019; Silva *et al.* 2020; Mohr *et al.* 2023). Em sua forma reduzida, a referida escala constitui-se de 18 variáveis divididas nos seguintes componentes: afetivo (seis variáveis), instrumental (seis variáveis) e normativo (seis variáveis).

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram tabulados e analisados por meio dos softwares *Statistical Package for the Social Science*/Pacote Estatístico para as Ciências Sociais - SPSS, versão 29.0, e RStudio, versão 2023.12. Para traçar o perfil dos pesquisados

foram efetuadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas.

O indicador de alfa de *Cronbach* foi utilizado para verificar a confiabilidade dos construtos estudados.

## 5.1 Instrumentos de coleta de dados

A seguir são apresentados os instrumentos utilizados para a realização da coleta de dados desta pesquisa.

### 5.1.1. Escala de satisfação no trabalho

A escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008), avalia o contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho: satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. As respostas fornecidas pelos participantes foram dimensionadas por uma escala Likert de 7 pontos, com os extremos “totalmente insatisfeito” e “totalmente satisfeito”, para cada item descrito no quadro 13. Tais itens foram adaptados com a substituição dos termos “empresa” e “organização” por “instituição”, bem como da expressão “promoção” por “progressão”.

Quadro 13. Escala de satisfação no trabalho reduzida.

| Item | Assertiva                                                               | Dimensão                              |
|------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 01.  | Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.             | Satisfação com os colegas             |
| 02.  | Com o número de vezes que já progredi nesta instituição.                | Satisfação com as promoções           |
| 03.  | Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.                   | Satisfação com o salário              |
| 04.  | Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.              | Satisfação com os colegas             |
| 05.  | Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.                | Satisfação com a natureza do trabalho |
| 06.  | Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.            | Satisfação com o salário              |
| 07.  | Com a maneira como ocorrem as progressões de pessoal nesta instituição. | Satisfação com as promoções           |
| 08.  | Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.                           | Satisfação com a natureza do trabalho |
| 09.  | Com as oportunidades de progressão nesta instituição.                   | Satisfação com as promoções           |
| 10.  | Com o entendimento entre eu e meu chefe.                                | Satisfação com a chefia               |

|     |                                                               |                                       |
|-----|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 11. | Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.      | Satisfação com o salário              |
| 12. | Com a maneira como meu chefe me trata.                        | Satisfação com a chefia               |
| 13. | Com a variedade de tarefas que realizo.                       | Satisfação com a natureza do trabalho |
| 14. | Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. | Satisfação com os colegas             |
| 15. | Com a capacidade profissional do meu chefe.                   | Satisfação com a chefia               |

Fonte: adaptada de Siqueira (2008).

De acordo com Siqueira (2008), como a EST é uma medida multidimensional com cinco dimensões, devem ser computados cinco escores médios. O cálculo de cada escore médio é obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra cada dimensão e, em seguida, divide-se este valor pelo número de itens da dimensão. No caso deste trabalho, como foi utilizada a forma reduzida da escala, a soma é dividida por três.

A autora destaca que o resultado deve ficar entre 1 e 7. Quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com a dimensão em análise. Portanto, os valores obtidos entre 1 e 3,9 tendem a apontar insatisfação, enquanto os valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença e, entre 5 e 7, tendem a indicar satisfação.

Estes cálculos foram feitos para as cinco dimensões analisadas e os resultados estão dispostos na próxima seção.

Foi utilizada a versão reduzida da EST, para a qual o coeficiente de precisão (alfa de *Cronbach*) foi de aproximadamente 0,89 (tabela 8 - subseção 6.2), o que a torna uma escala confiável, segundo Almeida, Santos e Costa (2010), já que sua precisão é superior a 0,7.

### 5.1.2 Escala de comprometimento organizacional

Por meio da escala de comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993), são investigadas três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. As respostas fornecidas pelos participantes foram dimensionadas por uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo plenamente”.

Esta escala também foi utilizada em sua versão reduzida, para a qual o coeficiente de precisão (alfa de *Cronbach*) foi de aproximadamente 0,83 (tabela 8 - subseção 6.2), o que a torna uma escala confiável, por apresentar precisão superior a 0,7 (Almeida; Santos; Costa, 2010).

Seguem, no quadro 14, os itens da escala, adaptados quanto às expressões “empresa” e “organização”, ambas substituídas por “instituição”.

Quadro 14. Escala do comprometimento organizacional reduzida.

| Item | Assertiva                                                                                                     | Dimensão                     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 01.  | Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição.                                  | Comprometimento afetivo      |
| 02.  | Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.                                           |                              |
| 03.  | Eu não sinto um forte senso de integração com a minha instituição.                                            |                              |
| 04.  | Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.                                                  |                              |
| 05.  | Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha instituição.                                                 |                              |
| 06.  | Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.                                                  |                              |
| 07.  | Na situação atual, ficar na minha instituição é na realidade uma necessidade, tanto quanto um desejo.         | Comprometimento instrumental |
| 08.  | Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha instituição agora.                            |                              |
| 09.  | Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                   |                              |
| 10.  | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.                                           |                              |
| 11.  | Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     |                              |
| 12.  | Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas. |                              |
| 13.  | Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição.                                            | Comprometimento normativo    |
| 14.  | Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.                |                              |
| 15.  | Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.                                                   |                              |
| 16.  | Esta instituição merece minha lealdade.                                                                       |                              |
| 17.  | Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.             |                              |
| 18.  | Eu devo muito à minha instituição.                                                                            |                              |

Fonte: adaptada de Meyer, Allen, Smith, 1993.

Como a Escala de Comprometimento Organizacional é uma medida multidimensional com três dimensões, são computadas três médias. Ressalta-se que nesta escala alguns itens devem ser invertidos em virtude de as proposições relacionarem-se negativamente ao construto: na dimensão afetiva os de número três a cinco; e na normativa o item 13.

Quanto maior for o valor da média, maior será o grau de comprometimento do respondente com a dimensão analisada. Assim, considera-se que uma média acima de 3,0, numa escala de pontuação de 1 a 5, representa uma resposta positiva à percepção do comprometimento

em suas dimensões, e uma média abaixo de 3,0 sugere resposta negativa à referida percepção (Luz, Paula, Oliveira, 2018).

Estes cálculos foram feitos para as três dimensões analisadas e os resultados estão dispostos na próxima seção.

## 5.2 Análise dos dados

Para as escalas, foram utilizados critérios de análise específicos separadamente. No caso da satisfação no trabalho foram abordadas cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com as tarefas, satisfação com o salário e satisfação com as promoções/progressões.

Quanto ao comprometimento organizacional analisou-se três dimensões: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. Os critérios adotados nas escalas estão descritos no quadro 15:

Quadro 15. Critérios de análise da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional.

| <b>Painel 1 - Satisfação no trabalho</b>         |                  |
|--------------------------------------------------|------------------|
| Nível de satisfação no trabalho                  | Interpretação    |
| 1,0 – 3,9                                        | Insatisfeito     |
| 4,0 – 4,9                                        | Indiferente      |
| 5,0 – 7,0                                        | Satisfeito       |
| <b>Painel 2 - Comprometimento organizacional</b> |                  |
| Nível de comprometimento organizacional          | Interpretação    |
| 1,0 – 2,9                                        | Não comprometido |
| 3,1 – 5,0                                        | Comprometido     |

Fonte: Siqueira, 2008; Luz; Paula; Oliveira, 2018.

Os dados obtidos foram organizados em planilhas no Excel e analisados com a utilização dos softwares: *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 29.0 e RStudio, versão 2023.12.

Assim, para a análise univariada foi aplicada a estatística descritiva exposta por meio de tabelas de frequência e porcentagem. Ademais, utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (Campos, 1983) para verificar a normalidade (ou distribuição gaussiana) das variáveis quantitativas.

Na análise bivariada, foi utilizado o teste qui-quadrado de Pearson ( $\chi^2$ ), para identificar a existência de relações entre duas variáveis categóricas, adotando como valor de referência,  $p < 0,05$ , como nível de significância, indicativo da força da relação entre as variáveis (Field, 2009). Além disso, a comparação das médias entre as variáveis qualitativas e quantitativas foi realizada pelo teste t de Student ou teste de Mann-Whitney U, quando as variáveis qualitativas possuem duas categorias. Nestas para três ou mais categorias aplicou-se a análise de variância (ANOVA) ou teste de Friedman (Pimentel-Gomes, 2009).

Na análise multivariada foi usada a *Principal Component Analysis* (PCA)/Análise de Componentes Principais com aplicações dos testes Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling* (KMO), esfericidade de Bartlett e comunalidades. Esta PCA determinou o número de componentes (domínios) que explicam de forma substancial as escalas de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional. Após esta técnica, aplicou-se a análise fatorial exploratória, cujo objetivo foi compreender a relação e distribuição dos itens de acordo com os domínios de cada escala, além da confirmação de domínios pré-existentes ou observação de novos.

Ressalta-se, por fim, que a validação de cada questionário aplicado foi realizada por meio da análise de confiabilidade de alfa de *Cronbach*, adotando como ponto de corte uma classificação no mínimo aceitável, conforme Hair Júnior *et al.* (2017).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1 Perfil dos respondentes

Algumas variáveis demográficas desempenham um papel essencial na determinação da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional. Pesquisa de Ke Jianglin *et al.* (2009) investigou o impacto dos fatores demográficos na satisfação profissional e os achados deste estudo indicaram que o gênero, o estado civil, a idade, o nível de escolaridade, a antiguidade na organização e o nível de renda têm diferentes graus de impacto na satisfação. Rampal *et al.* (2023), por sua vez, destacam que características demográficas como faixa etária e experiência de trabalho são vitais para o construto comprometimento organizacional.

Na tabela 7 é apresentado o perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes, construído com base em suas respostas às nove primeiras perguntas (Seção I) do questionário aplicado.

Tabela 7. Perfil sociodemográfico e profissional da amostra.

|                                | <b>Variável</b>      | <b>Quantidade</b> | <b>Percentual (%)</b> |
|--------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| Sexo                           | Feminino             | 148               | 52,7                  |
|                                | Masculino            | 133               | 47,3                  |
| Faixa Etária                   | 18-28                | 12                | 4,3                   |
|                                | 29-39                | 123               | 43,8                  |
|                                | 40-50                | 65                | 23,1                  |
|                                | 51-61                | 40                | 14,2                  |
|                                | 62-72                | 37                | 13,2                  |
|                                | 72-75                | 4                 | 1,4                   |
| Grau de Escolaridade           | Ens. Médio           | 18                | 6,4                   |
|                                | Ens. Superior        | 54                | 19,2                  |
|                                | Pós-graduação        | 209               | 74,4                  |
| Nível de Escolaridade do cargo | Ens. Fundamental     | 5                 | 1,8                   |
|                                | Ens. Médio           | 174               | 61,9                  |
|                                | Ens. Superior        | 102               | 36,3                  |
| Setor                          | Reitoria             | 15                | 5,3                   |
|                                | Pró-reitorias        | 65                | 23,1                  |
|                                | Centros de Ensino    | 133               | 47,3                  |
|                                | Superintendências    | 25                | 8,9                   |
|                                | Órgãos Suplementares | 43                | 15,3                  |
| Função                         | Não                  | 243               | 86,5                  |
|                                | Sim                  | 38                | 13,5                  |
| Tempo de serviço               | Até 1 ano            | 5                 | 1,8                   |
|                                | De 1 a 3 anos        | 41                | 14,6                  |
|                                | De 4 a 6 anos        | 25                | 8,9                   |
|                                | De 7 a 9 anos        | 69                | 24,6                  |
|                                | De 10 a 12 anos      | 14                | 5                     |
|                                | Mais de 12 anos      | 127               | 45,2                  |

|                 |     |     |      |
|-----------------|-----|-----|------|
| Satisfação      | Não | 34  | 12,1 |
|                 | Sim | 247 | 87,9 |
| Comprometimento | Não | 2   | 0,7  |
|                 | Sim | 279 | 99,3 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Pouco mais da metade dos participantes da pesquisa (52,7%) é do gênero feminino; o restante - (47,3%) - do gênero masculino. Sobre a faixa etária, observa-se que a maior parte dos respondentes (43,8%) tem entre 29 e 39 anos, seguidos dos que têm de 40 a 50 anos (23,1%), de 51 a 61 anos (14,2%), de 62 a 72 anos (13,2%), de 18 a 28 anos (4,3%) e, por fim, os que têm de 72 a 74 anos (1,4%).

O nível de escolaridade geralmente é mais elevado que o exigido para o exercício do cargo, de modo que a maioria dos servidores (74,4%) possui pós-graduação, porém menos da metade (36,3%) ocupa cargos de nível superior, o que demonstra a importância que os servidores conferem à sua formação profissional, bem como a qualificação destes trabalhadores. Tais achados corroboram a perspectiva de Oliveira e Dantas (2020) e Freitas e Pederneiras (2020), posto que a implementação do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) promoveu mudanças que incentivaram ações de formação e de valorização do profissional, de forma que os servidores se encorajam pela formação continuada, mesmo que em circunstâncias desfavoráveis.

Quanto ao setor, quase metade dos participantes (47,3%) encontra-se lotada nos Centros de Ensino, seguidos dos que atuam nas Pró-Reitorias (23,1%), nos Órgãos Suplementares (15,3%), Superintendências (8,9%) e Reitoria (5,3%). Um total de 243 (86,5%) dos respondentes não possui função de confiança. Os outros 38 (13,5%) possuem.

A maioria dos investigados (45,2%) trabalha na instituição há mais de 12 anos e somente 1,8% tem até um ano de serviço. Nesse sentido, Falce *et al.* (2020) afirmam que no geral os funcionários públicos tendem a permanecer no serviço público, devido à estabilidade e se mantêm no mesmo cargo durante os anos de trabalho.

Assim, foi possível identificar quanto ao perfil dos respondentes, que 52,7% é do sexo feminino, a maioria (43,8%) tem entre 29 e 39 anos de idade, possui pós-graduação (74,4%), lotação em cargos de nível médio (61,9%), nos Centros de Ensino (47,3%), sem função de confiança (86,5%) e com mais de 12 anos de serviço (45,2%).

Perguntou-se, se, no geral, os respondentes sentiam-se satisfeitos com o trabalho desempenhado na instituição, havendo apenas duas opções de resposta (Sim/Não). Como a pesquisa foi realizada presencialmente, foi possível ouvir relatos de alguns servidores que gostariam que houvesse opções intermediárias de resposta para este questionamento.

Percebeu-se que a maioria (247, que corresponde a 87,9%) dos participantes da pesquisa se considera satisfeita com o trabalho desempenhado na instituição, resultado que corrobora com o encontrado no estudo de Duarte, Motoki e Mainardes (2018), que observaram em seu estudo que a maior parte dos respondentes sente-se satisfeita no ambiente laboral, apresentando razoável grau de satisfação com o trabalho que executam.

Quase todos os servidores (99,3%) consideram-se comprometidos com as atividades que realizam no trabalho e apenas 0,7% não se considera comprometido.

## 6.2 Confiabilidade das escalas da pesquisa

A confiabilidade das duas escalas utilizadas nesta investigação foi conferida a partir do alfa de *Cronbach*, calculado por meio do programa IBM SPSS (versão 29.0). Este indicador de confiabilidade fornece uma estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis indicadoras observadas, variando entre 0 e 1, de modo que os valores mais elevados indicam níveis mais altos de confiabilidade, sendo aceitáveis para pesquisas exploratórias valores a partir de 0,60 (Hair Júnior *et al.* 2017).

O alfa de *Cronbach* foi verificado após a aplicação do pré-teste da pesquisa e para o questionário utilizado na coleta dos dados e os valores observados para as variáveis investigadas, encontram-se na tabela 8.

Tabela 8. Confiabilidade das escalas para o pré-teste e amostragem final.

| Tabela 01. Confiabilidade das escalas para o pré-teste e amostragem final. |             |                  |               |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|---------------|
| Dimensões                                                                  | Itens       | Alfa de Cronbach |               |
|                                                                            |             | Pré-teste        | Amostra Final |
| <b>Satisfação no trabalho:</b>                                             |             |                  |               |
| Satisfação com os colegas de trabalho                                      | 1, 4 e 14   | 0,820            | 0,841         |
| Satisfação com as promoções                                                | 2, 7 e 9    | 0,807            | 0,829         |
| Satisfação com o salário                                                   | 3, 6 e 11   | 0,866            | 0,920         |
| Satisfação com a chefia                                                    | 10, 12 e 15 | 0,924            | 0,914         |

|                                        |           |       |       |
|----------------------------------------|-----------|-------|-------|
| Satisfação com a natureza do trabalho  | 5, 8 e 13 | 0,769 | 0,736 |
| Escala geral                           | 1 a 15    | 0,869 | 0,886 |
| <b>Comprometimento organizacional:</b> |           |       |       |
| Comprometimento afetivo                | 1 a 6     | 0,785 | 0,795 |
| Comprometimento instrumental           | 7 a 12    | 0,786 | 0,666 |
| Comprometimento normativo              | 13 a 18   | 0,708 | 0,724 |
| Escala geral                           | 1 a 18    | 0,812 | 0,826 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observa-se que todos os valores são superiores a 0,60, o que permite inferir que há consistência interna expressiva para mensurar os construtos analisados (Hair Júnior *et al.*, 2017). Assim, tanto o pré-teste realizado como o questionário aplicado à amostra final conseguiram garantir uma consistência interna satisfatória ou aceitável.

### 6.3 Análise bivariada dos dados

A seguir, é apresentada a percepção geral de cada grupo demográfico sobre os construtos (com início na tabela 9) e são analisados, com base no teste qui-quadrado, os efeitos de cada variável demográfica sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores da amostra.

Tabela 9. Servidores que se consideraram satisfeitos e não satisfeitos por sexo.

| Sexo      |   | Satisfação |       | Total  | P-valor |
|-----------|---|------------|-------|--------|---------|
|           |   | Não        | Sim   |        |         |
| Masculino | N | 15         | 118   | 133    | 0,689   |
|           | % | 11,3%      | 88,7% | 100,0% |         |
| Feminino  | N | 19         | 129   | 148    | 100,0%  |
|           | % | 12,8%      | 87,2% | 100,0% |         |
| Total     | N | 34         | 247   | 281    | 100,0%  |
|           | % | 12,1%      | 87,9% | 100,0% |         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conforme se pode perceber na tabela 9, no geral os TAEs da amostra consideram-se satisfeitos no trabalho, de modo que do total de 133 pesquisados homens, 118 (88,7%) consideram-se satisfeitos e 15 (11,3%) não satisfeitos. Foi obtido percentual levemente menor de

percepção de satisfação entre as mulheres, visto que 129 (87,2%) das 148 respondentes afirmaram estar satisfeitas, enquanto 19 (12,8%), não satisfeitas. Estatisticamente, porém, conforme o teste qui-quadrado não houve associação entre gênero e satisfação no trabalho, pois o p-valor obtido foi de 0,689, que é maior que 0,05 (Dutt-Ross, 2020).

Kose e Avcioglu (2023) explicam que não há consenso na literatura sobre as associações entre gênero e satisfação no trabalho. De fato, alguns pesquisadores obtêm resultados que indicam a existência de relação entre as variáveis: maior satisfação entre as mulheres (Fernández Puente; Sánchez-Sánchez, 2021; Hauret; Williams, 2017; Perugini; Vladislavljevic, 2019; Mehmeti; Spahi; Elgun, 2023); ou maior satisfação no trabalho entre os homens (Vilela *et al.*, 2021; Codaro; Tomei; Serra, 2017). Outros, corroborando com os resultados aqui encontrados, afirmam: não mais haver diferenças entre a satisfação masculina e feminina no trabalho, eliminadas a partir da década de 1990, com a extinção da lacuna que havia entre as expectativas das mulheres no mercado de trabalho e sua experiência real (Green *et al.*, 2018); não existir disparidade na satisfação laboral entre os gêneros (Mayya; Martis; Mayya, 2020).

Também foram observados os efeitos do gênero sobre a satisfação com base nas respostas à Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008), conforme exposto na tabela 10.

Tabela 10. Efeito do gênero sobre a satisfação no trabalho.

| Construto/dimensão                    | Sexo      | Média | Desvio padrão | P-valor |
|---------------------------------------|-----------|-------|---------------|---------|
| Satisfação com colegas de trabalho    | Masculino | 5,6   | 1,0           | 0,390   |
|                                       | Feminino  | 5,5   | 1,0           |         |
| Satisfação com as promoções           | Masculino | 3,7   | 1,3           | 0,952   |
|                                       | Feminino  | 3,8   | 1,4           |         |
| Satisfação com o salário              | Masculino | 3,8   | 1,5           | 0,381   |
|                                       | Feminino  | 3,7   | 1,4           |         |
| Satisfação com a chefia               | Masculino | 5,6   | 1,3           | 0,840   |
|                                       | Feminino  | 5,6   | 1,2           |         |
| Satisfação com a natureza do trabalho | Masculino | 5,0   | 1,0           | 0,242   |
|                                       | Feminino  | 4,9   | 1,0           |         |
| Satisfação geral                      | Masculino | 4,8   | 0,9           | 0,420   |
|                                       | Feminino  | 4,7   | 0,9           |         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os resultados demonstram a inexistência de diferença entre as médias ( $p\text{-valor} > 0,05$ ) da Escala de Satisfação no Trabalho por gênero, confirmando que não houve associação entre as variáveis gênero e satisfação laboral.

No último item da seção I (Questões Sociodemográficas e Profissionais), perguntou-se se os respondentes se consideravam comprometidos com as atividades desenvolvidas na instituição, com as opções de resposta “Sim” ou “Não”. Os resultados obtidos por gênero encontram-se na tabela 11:

Tabela 11. Servidores que se consideram comprometidos e não comprometidos por gênero.

| Sexo      |   | Comprometimento |       | Total  | P-valor |
|-----------|---|-----------------|-------|--------|---------|
|           |   | Não             | Sim   |        |         |
| Masculino | N | 1               | 132   | 133    | 0,940   |
|           | % | 0,8%            | 99,2% | 100,0% |         |
| Feminino  | N | 1               | 147   | 148    | 100,0%  |
|           | % | 0,7%            | 99,3% | 100,0% |         |
| Total     | N | 2               | 279   | 281    |         |
|           | % | 0,7%            | 99,3% | 100,0% |         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Cerca de 99,3% dos respondentes afirmaram estar comprometidos, de forma que apenas um de cada sexo (o que corresponde a 0,8% dos homens e 0,7% das mulheres) declarou não estar comprometido com as atividades desenvolvidas na instituição. O  $p\text{-valor}$  obtido acima de 0,05 (0,940), indica que não houve associação entre gênero e comprometimento.

A relação entre as variáveis, conforme as respostas ao questionário de comprometimento organizacional, está exposta na tabela 12:

Tabela 12. Efeito do gênero sobre o comprometimento organizacional.

| Construto/dimensão           | Sexo      | Média | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------|-----------|-------|---------------|---------|
| Comprometimento afetivo      | Masculino | 3,75  | 0,78          | 0,504   |
|                              | Feminino  | 3,69  | 0,94          |         |
| Comprometimento instrumental | Masculino | 4,50  | 0,99          | 0,556   |
|                              | Feminino  | 4,43  | 0,98          |         |
| Comprometimento normativo    | Masculino | 3,28  | 0,88          | 0,123   |
|                              | Feminino  | 3,11  | 0,87          |         |
| Comprometimento geral        | Masculino | 3,40  | 0,63          | 0,207   |
|                              | Feminino  | 3,30  | 0,68          |         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

As médias da variável gênero não diferem e p-valor > 0,05 foi obtido para todas as dimensões e pontuação geral na Escala de Comprometimento Organizacional, o que representa a ausência de associação entre gênero e comprometimento organizacional. Seguem relatos de estudos que reforçam estes resultados.

Rampal *et al.* (2023) afirmam que o gênero não apresenta nenhuma variação no comprometimento organizacional, conforme demonstrado em sua investigação. Portanto, os funcionários do sexo masculino e feminino têm os mesmos níveis de comprometimento com o seu trabalho. Também Berhanu, Sabançi e Yalçın (2023) obtiveram resultados que evidenciaram o papel fraco (estatisticamente não significativo) do gênero sobre o comprometimento organizacional. Abreu, Cunha e Rebouças (2013) encontraram resultados semelhantes em sua pesquisa, concluindo que o gênero não influencia o nível de comprometimento dos trabalhadores.

As associações da faixa etária com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional são retratadas nas tabelas 13 a 16, a seguir.

Tabela 13. Servidores que se consideram satisfeitos e não satisfeitos por faixa etária.

| Faixa etária |   | Satisfação |        | Total  |
|--------------|---|------------|--------|--------|
|              |   | Não        | Sim    |        |
| 18-28 anos   | N | 2          | 10     | 12     |
|              | % | 16,7%      | 83,3%  | 100,0% |
| 29-39 anos   | N | 24         | 99     | 123    |
|              | % | 19,5%      | 80,5%  | 100,0% |
| 40-50 anos   | N | 4          | 61     | 65     |
|              | % | 6,2%       | 93,8%  | 100,0% |
| 51-61 anos   | N | 2          | 38     | 40     |
|              | % | 5,0%       | 95,0%  | 100,0% |
| 62-72 anos   | N | 2          | 35     | 37     |
|              | % | 5,4%       | 94,6%  | 100,0% |
| >72 anos     | N | 0          | 4      | 4      |
|              | % | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
| Total        | N | 34         | 247    | 281    |
|              | % | 12,1%      | 87,9%  | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Foram consideradas faixas etárias com intervalos de 10 anos, com exceção da última, limitada a 74 anos, já que a idade para a aposentadoria compulsória é de 75 anos (Brasil, 1988). Constatou-se menores percentuais de percepção de satisfação entre os servidores mais jovens

(83,3% na primeira faixa etária – 18 a 28 anos; e 80,5% na segunda – 29 a 39 anos). Observa-se, portanto, o menor índice de satisfação nesta segunda faixa de idade, na qual se concentra a maior parte dos respondentes (43,8% - vide tabela 7).

A maioria dos participantes das quatro faixas etárias restantes considera-se satisfeito com o trabalho desempenhado, apresentando porcentagens acima de 93% de satisfação; e todos os pesquisados da última faixa etária (72 a 74 anos) afirmaram-se satisfeitos no trabalho.

Neste caso não foi possível verificar estatisticamente a existência de relação entre as variáveis porque algumas categorias têm frequência muito baixa, o que impossibilitou a realização do cálculo do p-valor, porém na tabela 14, em conformidade com as respostas à Escala de Satisfação no Trabalho, observam-se resultados que comprovam tal associação.

Tabela 14. Efeito da faixa etária sobre a satisfação no trabalho.

| Construto/dimensão                    | Faixa etária | Média               | Desvio padrão | P-valor |
|---------------------------------------|--------------|---------------------|---------------|---------|
| Satisfação com os colegas de trabalho | 18-28 anos   | 6,00                | 0,98          | 0,614   |
|                                       | 29-39 anos   | 5,51                | 1,02          |         |
|                                       | 40-50 anos   | 5,51                | 1,03          |         |
|                                       | 51-61 anos   | 5,56                | 1,00          |         |
|                                       | 62-72 anos   | 5,73                | 1,16          |         |
|                                       | >72 anos     | 5,67                | 0,47          |         |
| Satisfação com as promoções           | 18-28 anos   | 4,08 <sup>a,b</sup> | 1,15          | 0,001   |
|                                       | 29-39 anos   | 3,44 <sup>b</sup>   | 1,50          |         |
|                                       | 40-50 anos   | 3,74 <sup>a,b</sup> | 1,08          |         |
|                                       | 51-61 anos   | 3,87 <sup>a,b</sup> | 1,35          |         |
|                                       | 62-72 anos   | 4,40 <sup>a,b</sup> | 1,27          |         |
|                                       | >72 anos     | 5,42 <sup>a</sup>   | 0,50          |         |
| Satisfação com o salário              | 18-28 anos   | 3,92                | 1,69          | 0,099   |
|                                       | 29-39 anos   | 3,68                | 1,46          |         |
|                                       | 40-50 anos   | 3,63                | 1,18          |         |
|                                       | 51-61 anos   | 3,65                | 1,57          |         |
|                                       | 62-72 anos   | 4,10                | 1,75          |         |
|                                       | >72 anos     | 5,58                | 0,96          |         |
| Satisfação com a chefia               | 18-28 anos   | 6,17                | 0,88          | 0,388   |
|                                       | 29-39 anos   | 5,59                | 1,38          |         |
|                                       | 40-50 anos   | 5,64                | 1,00          |         |
|                                       | 51-61 anos   | 5,37                | 1,55          |         |
|                                       | 62-72 anos   | 5,72                | 1,22          |         |
|                                       | >72 anos     | 6,33                | 0,47          |         |

|                                       |            |                     |      |       |
|---------------------------------------|------------|---------------------|------|-------|
| Satisfação com a natureza do trabalho | 18-28 anos | 4,56 <sup>b</sup>   | 0,76 | 0,005 |
|                                       | 29-39 anos | 4,70 <sup>a,b</sup> | 1,11 |       |
|                                       | 40-50 anos | 5,04 <sup>a,b</sup> | 0,86 |       |
|                                       | 51-61 anos | 5,04 <sup>a,b</sup> | 0,88 |       |
|                                       | 62-72 anos | 5,33 <sup>a</sup>   | 0,97 |       |
|                                       | >72 anos   | 5,50 <sup>a</sup>   | 0,43 |       |
| Satisfação geral                      | 18-28 anos | 4,94 <sup>a,b</sup> | 0,85 | 0,014 |
|                                       | 29-39 anos | 4,59 <sup>b</sup>   | 0,93 |       |
|                                       | 40-50 anos | 4,71 <sup>a,b</sup> | 0,71 |       |
|                                       | 51-61 anos | 4,70 <sup>a,b</sup> | 0,86 |       |
|                                       | 62-72 anos | 5,06 <sup>a,b</sup> | 0,93 |       |
|                                       | >72 anos   | 5,70 <sup>a</sup>   | 0,30 |       |

<sup>a,b</sup>. a: maior média; b: menor média. Letras iguais: médias não diferem.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Percebe-se que houve diferença entre as médias ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) para as dimensões satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho entre as faixas etárias. A satisfação com as promoções aumentou com o aumento da idade, com exceção da primeira faixa etária (18-28 anos), que apresentou a terceira maior média, depois da última (maior média) e penúltima faixas etárias (segunda maior média). A satisfação com a natureza do trabalho aumentou com o aumento da idade dos respondentes.

Ademais, observou-se diferença entre as médias para as faixas etárias na satisfação geral, de modo que as maiores foram obtidas entre os servidores das duas últimas faixas etárias (62 a 74 anos), e a menor entre os participantes da segunda faixa etária (29 a 39 anos).

Nesse sentido, Srivastava e Mishra (2019) sustentam que a idade tem efeito significativo em importantes variáveis relativas ao trabalho, uma delas é a satisfação laboral. Os autores constataram que com o aumento da idade, a satisfação no trabalho também aumenta, resultado que corrobora, de modo geral, o obtido nesta pesquisa. Do mesmo modo, Thu, Loan e Quynh (2022) evidenciaram que os jovens têm menor satisfação no trabalho do que os mais velhos.

Analisou-se, então, a percepção geral dos participantes, por idade, quanto ao comprometimento organizacional, o que se demonstra na tabela 15.

Tabela 15. Servidores comprometidos e não comprometidos por faixa etária.

| Faixa etária |   | Comprometimento |     | Total |
|--------------|---|-----------------|-----|-------|
|              |   | Não             | Sim |       |
| 18-28 anos   | N | 0               | 12  | 12    |

|            |   |      |        |        |
|------------|---|------|--------|--------|
|            | % | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| 29-39 anos | N | 1    | 122    | 123    |
|            | % | 0,8% | 99,2%  | 100,0% |
| 40-50 anos | N | 0    | 65     | 65     |
|            | % | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| 51-61 anos | N | 1    | 39     | 40     |
|            | % | 2,5% | 97,5%  | 100,0% |
| 62-72 anos | N | 0    | 37     | 37     |
|            | % | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| >72 anos   | N | 0    | 4      | 4      |
|            | % | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| Total      | N | 2    | 279    | 281    |
|            | % | 0,7% | 99,3%  | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Percebe-se que os participantes consideraram-se comprometidos com as atividades laborais, pois somente dois deles (0,7%) - um da faixa etária de 29 a 39 anos e o outro da faixa de 51 a 61 anos - declararam não estar comprometidos com as tarefas desenvolvidas na instituição.

Neste caso também não foi possível aplicar o teste estatístico devido à baixa frequência de algumas categorias, porém, com base nos resultados expostos na tabela 16, constata-se diferenças entre as médias das diversas faixas etárias ( $p$ -valor  $< 0,05$ ) para todas as dimensões e escala geral de comprometimento organizacional.

Tabela 16. Efeito da faixa etária sobre o comprometimento organizacional.

| Construto/dimensão           | Faixa etária | Média               | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------|--------------|---------------------|---------------|---------|
| Comprometimento afetivo      | 18-28 anos   | 3,49 <sup>c</sup>   | 0,99          | <0,001  |
|                              | 29-39 anos   | 3,45 <sup>b,c</sup> | 0,91          |         |
|                              | 40-50 anos   | 3,82 <sup>a,b</sup> | 0,78          |         |
|                              | 51-61 anos   | 3,83 <sup>a,b</sup> | 0,70          |         |
|                              | 62-72 anos   | 4,28 <sup>a</sup>   | 0,62          |         |
|                              | >72 anos     | 4,46 <sup>a</sup>   | 0,37          |         |
| Comprometimento instrumental | 18-28 anos   | 4,67 <sup>b</sup>   | 0,76          | 0,024   |
|                              | 29-39 anos   | 4,34 <sup>b</sup>   | 1,05          |         |
|                              | 40-50 anos   | 4,45 <sup>b</sup>   | 0,69          |         |
|                              | 51-61 anos   | 4,42 <sup>b</sup>   | 1,04          |         |
|                              | 62-72 anos   | 4,77 <sup>a,b</sup> | 1,10          |         |
|                              | >72 anos     | 5,75 <sup>a</sup>   | 0,50          |         |
| Comprometimento normativo    | 18-28 anos   | 2,93 <sup>b</sup>   | 0,88          | <0,001  |

|                       |            |                     |      |        |
|-----------------------|------------|---------------------|------|--------|
|                       | 29-39 anos | 2,95 <sup>b</sup>   | 0,86 |        |
|                       | 40-50 anos | 3,19 <sup>a,b</sup> | 0,88 |        |
|                       | 51-61 anos | 3,48 <sup>a,b</sup> | 0,66 |        |
|                       | 62-72 anos | 3,73 <sup>a</sup>   | 0,84 |        |
|                       | >72 anos   | 3,54 <sup>a,b</sup> | 0,95 |        |
| Comprometimento geral | 18-28 anos | 3,15 <sup>b</sup>   | 0,64 | <0,001 |
|                       | 29-39 anos | 3,11 <sup>b</sup>   | 0,64 |        |
|                       | 40-50 anos | 3,41 <sup>a,b</sup> | 0,57 |        |
|                       | 51-61 anos | 3,50 <sup>a,b</sup> | 0,56 |        |
|                       | 62-72 anos | 3,86 <sup>a</sup>   | 0,60 |        |
|                       | >72 anos   | 3,94 <sup>a</sup>   | 0,46 |        |

<sup>a,b</sup>. a: maior média; b/c: menor média. Letras iguais: médias não diferem.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Em todas as dimensões do comprometimento (afetiva, instrumental e normativa), bem como na escala geral, as maiores médias foram observadas entre os servidores das duas últimas faixas etárias (62 a 74 anos).

Também Rampal *et al.* (2023) obtiveram em seu estudo resultados que evidenciaram que a idade desempenha um papel essencial nos níveis de comprometimento organizacional; os autores constataram que o comprometimento aumenta com a idade dos funcionários.

Considerando a relação entre idade e as dimensões do comprometimento, Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) comprovaram que quanto maior a faixa etária dos trabalhadores, maior é o comprometimento afetivo e comprometimento normativo destes para com a organização.

Nas tabelas seguintes (17 a 20) são apresentados os cruzamentos entre o nível de escolaridade e os dados relativos aos construtos satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos TAEs.

A tabela 17, especificamente, retrata a ausência de associação estatística entre nível de escolaridade e satisfação no trabalho, pois o p-valor obtido é maior que 0,05 (p-valor = 0,101).

Tabela 17. Relação entre a percepção de satisfação no trabalho e o nível de escolaridade.

| Escolaridade    |   | Satisfação |        | Total  | P-valor |
|-----------------|---|------------|--------|--------|---------|
|                 |   | Não        | Sim    |        |         |
| Ensino Médio    | N | 0          | 18     | 18     | 0,101   |
|                 | % | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |         |
| Ensino Superior | N | 4          | 50     | 54     |         |
|                 | % | 7,4%       | 92,6%  | 100,0% |         |
| Pós-graduação   | N | 30         | 179    | 209    |         |

|       |   |       |       |        |
|-------|---|-------|-------|--------|
|       | % | 14,4% | 85,6% | 100,0% |
| Total | N | 34    | 247   | 281    |
|       | % | 12,1% | 87,9% | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Ressalta-se que todos os participantes possuem pelo menos o ensino médio, por isso não aparece “nível fundamental” na tabela, apesar de haver esta opção no questionário. Observa-se que o percentual de percepção de satisfação no trabalho foi menor para os servidores com maiores níveis de escolaridade, visto que todos os respondentes que possuem o ensino médio declaram-se satisfeitos com trabalho, índice reduzido para 92,6% entre os que possuem o ensino superior e para 85,6% entre os que possuem pós-graduação. Destaca-se que estes últimos representam 74,4% da amostra (vide tabela 7).

Estatisticamente, porém, não foi encontrada associação entre as variáveis em tela. Resultado semelhante foi obtido por Lima, Zille e Soares (2015), que também observaram ausência de relação entre o nível de escolaridade e a satisfação no trabalho entre funcionários de uma indústria multinacional localizada em Minas Gerais.

Já conforme as respostas à Escala de Satisfação no Trabalho houve diferença entre as médias para a satisfação com o salário ( $p$ -valor = 0,023), de modo que os servidores com ensino médio apresentaram maior satisfação com esta dimensão em comparação com os que possuem pós-graduação (tabela 18).

Tabela 18. Efeito do nível de escolaridade sobre a satisfação no trabalho.

| Construto/dimensão                    | Escolaridade    | Média               | Desvio padrão | P-valor |
|---------------------------------------|-----------------|---------------------|---------------|---------|
| Satisfação com colegas de trabalho    | Ensino Médio    | 5,54                | 1,17          | 0,936   |
|                                       | Ensino Superior | 5,53                | 0,94          |         |
|                                       | Pós-graduação   | 5,58                | 1,05          |         |
| Satisfação com as promoções           | Ensino Médio    | 4,30                | 1,11          | 0,171   |
|                                       | Ensino Superior | 3,84                | 1,43          |         |
|                                       | Pós-graduação   | 3,68                | 1,39          |         |
| Satisfação com o salário              | Ensino Médio    | 4,63 <sup>a</sup>   | 1,22          | 0,023   |
|                                       | Ensino Superior | 3,86 <sup>a,b</sup> | 1,37          |         |
|                                       | Pós-graduação   | 3,66 <sup>b</sup>   | 1,50          |         |
| Satisfação com a chefia               | Ensino Médio    | 5,70                | 1,07          | 0,705   |
|                                       | Ensino Superior | 5,74                | 1,20          |         |
|                                       | Pós-graduação   | 5,59                | 1,32          |         |
| Satisfação com a natureza do trabalho | Ensino Médio    | 5,15                | 0,93          | 0,606   |

|                  |                 |      |      |       |
|------------------|-----------------|------|------|-------|
|                  | Ensino Superior | 4,91 | 0,85 |       |
|                  | Pós-graduação   | 4,90 | 1,05 |       |
|                  | Ensino Médio    | 5,06 | 0,93 | 0,185 |
| Satisfação geral | Ensino Superior | 4,78 | 0,75 |       |
|                  | Pós-graduação   | 4,68 | 0,90 |       |

<sup>a,b</sup>. a: maior média; b: menor média. Letras iguais: médias não diferem.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observa-se que somente houve diferença na dimensão satisfação com o salário, em que quanto maior o nível de escolaridade menor a satisfação do servidor, o que pode sugerir uma maior consciência, sensação de independência e/ou liberdade, bem como um menor receio de se expressar acerca do próprio ambiente de trabalho dos servidores com maiores níveis de escolaridade. Maiores e/ou melhores perspectivas de emprego fora da instituição percebidas por estes respondentes também pode ter influenciado este resultado.

Nesse sentido, Garcias e Kassouf (2022) encontraram em seu estudo resultados que confirmam uma relação negativa e significativa da qualificação excessiva sobre a satisfação no trabalho, ou seja, quanto maior o nível de qualificação, menor a satisfação dos trabalhadores. De modo semelhante, Verhofstadt e Omev (2003) argumentam que a sobre-educação tem um impacto negativo evidente sobre a satisfação no trabalho.

De modo diverso, Siqueira (2008) afirma que o acúmulo de pesquisas demonstrou que características pessoais dos trabalhadores (como sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico ou de estrutura das organizações (funcional, matricial ou híbrida) pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação. Dentre as variáveis citadas pela autora como pouco influentes na satisfação laboral, neste estudo foi possível observar relações entre o construto e a idade dos respondentes, e entre a dimensão satisfação com o salário e o nível de escolaridade.

Assim, outras pesquisas podem ser feitas, em contextos diversos, para contribuir com as discussões acerca do tema, com novas análises e descobertas sobre a existência de associação(ões) entre satisfação no trabalho e aspectos demográficos.

Na tabela 19, a seguir, apresenta-se a percepção geral dos respondentes, por nível de escolaridade, acerca do seu comprometimento organizacional.

Tabela 19. Servidores que se consideram comprometidos e não comprometidos por nível de escolaridade.

| Escolaridade    |   | Comprometimento |        | Total  |
|-----------------|---|-----------------|--------|--------|
|                 |   | Não             | Sim    |        |
| Ensino Médio    | N | 0               | 18     | 18     |
|                 | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |
| Ensino Superior | N | 1               | 53     | 54     |
|                 | % | 1,9%            | 98,1%  | 100,0% |
| Pós-graduação   | N | 1               | 208    | 209    |
|                 | % | 0,5%            | 99,5%  | 100,0% |
| Total           | N | 2               | 279    | 281    |
|                 | % | 0,7%            | 99,3%  | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Em relação ao comprometimento, um respondente com ensino superior (1,9%) e um com pós-graduação (0,5%) afirmaram-se não comprometidos com o trabalho, como pode ser observado na tabela acima.

Não foi possível calcular o p-valor devido à baixa frequência em algumas categorias.

Segue na tabela 20 a relação obtida entre o nível de escolaridade e o comprometimento organizacional, com base nas respostas à Escala de Comprometimento Organizacional.

Tabela 20. Efeito do nível de escolaridade no comprometimento organizacional.

| Construto/dimensão           | Escolaridade    | Média             | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| Comprometimento afetivo      | Ensino Médio    | 4,14              | 0,71          | 0,100   |
|                              | Ensino Superior | 3,69              | 0,87          |         |
|                              | Pós-graduação   | 3,69              | 0,87          |         |
| Comprometimento instrumental | Ensino Médio    | 4,88              | 0,94          | 0,122   |
|                              | Ensino Superior | 4,55              | 0,89          |         |
|                              | Pós-graduação   | 4,41              | 1,00          |         |
| Comprometimento normativo    | Ensino Médio    | 3,94 <sup>a</sup> | 0,90          | <0,001  |
|                              | Ensino Superior | 3,23 <sup>b</sup> | 0,83          |         |
|                              | Pós-graduação   | 3,11 <sup>b</sup> | 0,86          |         |
| Comprometimento geral        | Ensino Médio    | 3,91 <sup>a</sup> | 0,55          | 0,001   |
|                              | Ensino Superior | 3,37 <sup>b</sup> | 0,70          |         |
|                              | Pós-graduação   | 3,29 <sup>b</sup> | 0,63          |         |

<sup>a,b</sup>. a: maior média; b: menor média. Letras iguais: médias não diferem.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Percebeu-se diferença entre as médias no comprometimento normativo (p-valor < 0,001), para o qual os respondentes com ensino médio apresentaram maior média. Na escala geral de

comprometimento organizacional também observou-se maior média do construto entre os servidores com ensino médio, o que indica relação negativa entre o nível de escolaridade e o comprometimento organizacional.

O nível de escolaridade exerceu influência negativa no comprometimento organizacional dos pesquisados no estudo de Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), de modo que quanto maior o nível de escolaridade dos trabalhadores, menor seu nível de comprometimento afetivo e instrumental. Os estudiosos concluíram que trabalhadores com maior nível de escolaridade envolvem-se emocionalmente menos com a empresa e não se preocupam com a falta de emprego e custos associados à sua saída da organização.

No mesmo sentido, Wang, Caldwell e Yi (2015) descobriram que níveis mais elevados de escolaridade prejudicam o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários e influenciam positivamente o comportamento de busca de desligamento.

As associações entre o grau de escolaridade do cargo ocupado e os construtos investigados estão expostas nas tabelas 21 a 24, a seguir.

Tabela 21. Relação entre satisfação percebida e grau de escolaridade do cargo.

| Cargo              |   | Satisfação |        | Total  | P-valor |
|--------------------|---|------------|--------|--------|---------|
|                    |   | Não        | Sim    |        |         |
| Ensino Fundamental | N | 0          | 5      | 5      | 0,167   |
|                    | % | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |         |
| Ensino Médio       | N | 17         | 157    | 174    | 100,0%  |
|                    | % | 9,8%       | 90,2%  | 100,0% |         |
| Ensino Superior    | N | 17         | 85     | 102    | 100,0%  |
|                    | % | 16,7%      | 83,3%  | 100,0% |         |
| Total              | N | 34         | 247    | 281    | 281     |
|                    | % | 12,1%      | 87,9%  | 100,0% | 100,0%  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Todos os participantes ocupantes de cargos de nível fundamental manifestaram estar satisfeitos com o trabalho, percentuais menores foram encontrados entre os servidores com maiores graus de escolaridade (90,2% para ocupantes de cargos de nível médio e 83,3% para ocupantes de cargos de nível superior).

Contudo, a análise estatística revela que não houve associação entre o grau de escolaridade do cargo e a percepção de satisfação no trabalho, pois  $p\text{-valor} = 0,167$ , maior que 0,05.

Destaca-se a pequena quantidade de servidores ocupantes de cargos de nível fundamental participantes da pesquisa, em comparação às quantidades dos ocupantes dos demais cargos. Este fato se deve à extinção de alguns destes cargos, sem reposição de servidores quando vagos, em virtude de serem considerados obsoletos, e de muitas funções terem sido terceirizadas. Assim, poucos foram os servidores em cargos de nível fundamental encontrados durante a coleta dos dados.

A seguir, na tabela 22, encontra-se a associação da escolaridade do cargo ocupado pelo servidor com sua satisfação no trabalho.

Tabela 22. Associação entre a escolaridade do cargo e a satisfação no trabalho.

| <b>Construto/dimensão</b>             | <b>Cargo</b>       | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> | <b>P-valor</b> |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|----------------------|----------------|
| Satisfação com colegas de trabalho    | Ensino fundamental | 5,47         | 1,64                 | 0,728          |
|                                       | Ensino médio       | 5,61         | 0,93                 |                |
|                                       | Ensino superior    | 5,51         | 1,16                 |                |
| Satisfação com as promoções           | Ensino fundamental | 2,73         | 1,72                 | 0,095          |
|                                       | Ensino médio       | 3,68         | 1,31                 |                |
|                                       | Ensino superior    | 3,92         | 1,47                 |                |
| Satisfação com o salário              | Ensino fundamental | 2,93         | 1,44                 | 0,112          |
|                                       | Ensino médio       | 3,66         | 1,42                 |                |
|                                       | Ensino superior    | 3,97         | 1,55                 |                |
| Satisfação com a chefia               | Ensino fundamental | 5,33         | 1,34                 | 0,347          |
|                                       | Ensino médio       | 5,71         | 1,24                 |                |
|                                       | Ensino superior    | 5,49         | 1,35                 |                |
| Satisfação com a natureza do trabalho | Ensino fundamental | 5,07         | 0,60                 | 0,932          |
|                                       | Ensino médio       | 4,92         | 0,96                 |                |
|                                       | Ensino superior    | 4,90         | 1,10                 |                |
| Satisfação geral                      | Ensino fundamental | 4,31         | 0,91                 | 0,524          |
|                                       | Ensino médio       | 4,72         | 0,79                 |                |
|                                       | Ensino superior    | 4,76         | 1,02                 |                |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Não há evidência de associação entre o grau de escolaridade do cargo e a satisfação no trabalho, visto que para cada dimensão da EST, bem como para a escala no geral,  $p\text{-valor}$  é maior que 0,05.

A tabela 23 apresenta a quantidade e o percentual de TAEs que se consideram comprometidos e não comprometidos por grau de escolaridade do cargo ocupado.

Tabela 23. Servidores comprometidos e não comprometidos por grau de escolaridade do cargo.

| Cargo              |   | Comprometimento |        | Total  |
|--------------------|---|-----------------|--------|--------|
|                    |   | Não             | Sim    |        |
| Ensino fundamental | N | 0               | 5      | 5      |
|                    | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |
| Ensino médio       | N | 2               | 172    | 174    |
|                    | % | 1,1%            | 98,9%  | 100,0% |
| Ensino superior    | N | 0               | 102    | 102    |
|                    | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |
| Total              | N | 2               | 279    | 281    |
|                    | % | 0,7%            | 99,3%  | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os dois servidores que se consideraram não comprometidos com as atividades desenvolvidas na instituição são ocupantes de cargos de nível médio, conforme pode-se observar na tabela 23.

Não foi possível calcular o p-valor neste caso por causa da baixa frequência de algumas categorias.

A seguir, na tabela 24, é exposta a associação entre o grau de escolaridade do cargo ocupado e o comprometimento organizacional, com fulcro nas respostas à Escala de Comprometimento Organizacional.

Tabela 24. Associação entre escolaridade do cargo e comprometimento organizacional.

| Construto/dimensão           | Cargo              | Média               | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------|--------------------|---------------------|---------------|---------|
| Comprometimento afetivo      | Ensino fundamental | 2,90 <sup>b</sup>   | 1,43          | 0,029   |
|                              | Ensino médio       | 3,67 <sup>a,b</sup> | 0,84          |         |
|                              | Ensino superior    | 3,84 <sup>a</sup>   | 0,86          |         |
| Comprometimento instrumental | Ensino fundamental | 3,93                | 1,14          | 0,413   |
|                              | Ensino médio       | 4,45                | 0,89          |         |
|                              | Ensino superior    | 4,52                | 1,11          |         |
| Comprometimento normativo    | Ensino fundamental | 3,13                | 1,21          | 0,889   |
|                              | Ensino médio       | 3,17                | 0,84          |         |
|                              | Ensino superior    | 3,22                | 0,93          |         |
| Comprometimento              | Ensino fundamental | 3,11                | 0,95          | 0,275   |
|                              | Ensino médio       | 3,31                | 0,64          |         |

|  |                 |      |      |
|--|-----------------|------|------|
|  | Ensino superior | 3,42 | 0,68 |
|--|-----------------|------|------|

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Nesta análise, somente houve diferença na dimensão do comprometimento afetivo ( $p$ -valor = 0,029), de modo que a média desta dimensão aumentou com o aumento do nível de escolaridade do cargo ocupado, o que sugere que, para os respondentes, maior grau de escolaridade do cargo implica em maiores níveis de comprometimento afetivo.

Na tabela 25 apresenta-se o resultado do cruzamento entre as variáveis setor de lotação e satisfação no geral, conforme percebida pelos respondentes.

Tabela 25. Relação entre a percepção de satisfação no trabalho e o setor de lotação.

| Setor                |   | Satisfação |        | Total  | P-valor |
|----------------------|---|------------|--------|--------|---------|
|                      |   | Não        | Sim    |        |         |
| Reitoria             | N | 0          | 15     | 15     | 0,302   |
|                      | % | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |         |
| Pró-reitorias        | N | 12         | 53     | 65     | 100,0%  |
|                      | % | 18,5%      | 81,5%  | 100,0% |         |
| Centros de ensino    | N | 14         | 119    | 133    | 100,0%  |
|                      | % | 10,5%      | 89,5%  | 100,0% |         |
| Superintendências    | N | 3          | 22     | 25     | 100,0%  |
|                      | % | 12,0%      | 88,0%  | 100,0% |         |
| Órgãos suplementares | N | 5          | 38     | 43     | 100,0%  |
|                      | % | 11,6%      | 88,4%  | 100,0% |         |
| Total                | N | 34         | 247    | 281    |         |
|                      | % | 12,1%      | 87,9%  | 100,0% |         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observou-se que o setor em que mais respondentes se consideram satisfeitos é a reitoria (100%), seguida dos centros de ensino (89,5%), dos órgãos suplementares (88,4%) e das superintendências (88%). Destaca-se o reduzido número de participantes do setor reitoria, comparado ao dos demais setores, fato compreensível ao considerar-se que ao todo há somente 34 servidores lotados nas seções que compõem o setor (Fonte: SRH/UFPI).

Ainda com percentual de satisfação acima de 80%, as pró-reitorias constituem o bloco de setores no qual menos participantes se consideram satisfeitos com o trabalho desempenhado na instituição (81,5%).

Porém, conforme o teste estatístico do qui-quadrado aplicado, não há relação entre setor de lotação e percepção de satisfação laboral, visto que  $p\text{-valor} = 0,302$ , maior que 0,05.

Está exposta na tabela 26 a relação encontrada entre o setor de lotação do respondente e o seu nível de satisfação laboral.

Tabela 26. Relação entre o setor de lotação e o nível de satisfação no trabalho.

| Construto/dimensão                    | Sector               | Média               | Desvio padrão | P-valor |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------|---------|
| Satisfação com colegas de trabalho    | Reitoria             | 6,04 <sup>a</sup>   | 1,00          | 0,002   |
|                                       | Pró-reitorias        | 5,77 <sup>a,b</sup> | 0,93          |         |
|                                       | Centros de ensino    | 5,35 <sup>b</sup>   | 1,02          |         |
|                                       | Superintendências    | 6,03 <sup>a</sup>   | 1,00          |         |
|                                       | Órgãos suplementares | 5,53 <sup>a,b</sup> | 1,08          |         |
| Satisfação com as promoções           | Reitoria             | 4,22                | 1,20          | 0,343   |
|                                       | Pró-reitorias        | 3,56                | 1,35          |         |
|                                       | Centros de ensino    | 3,73                | 1,31          |         |
|                                       | Superintendências    | 3,64                | 1,76          |         |
|                                       | Órgãos suplementares | 4,00                | 1,45          |         |
| Satisfação com o salário              | Reitoria             | 4,62 <sup>a</sup>   | 1,60          | 0,006   |
|                                       | Pró-reitorias        | 3,65 <sup>b,c</sup> | 1,34          |         |
|                                       | Centros de ensino    | 3,64 <sup>b,c</sup> | 1,42          |         |
|                                       | Superintendências    | 3,25 <sup>c</sup>   | 1,68          |         |
|                                       | Órgãos suplementares | 4,27 <sup>a,b</sup> | 1,51          |         |
| Satisfação com a chefia               | Reitoria             | 6,31                | 0,76          | 0,142   |
|                                       | Pró-reitorias        | 5,57                | 1,38          |         |
|                                       | Centros de ensino    | 5,52                | 1,19          |         |
|                                       | Superintendências    | 5,95                | 1,63          |         |
|                                       | Órgãos suplementares | 5,59                | 1,27          |         |
| Satisfação com a natureza do trabalho | Reitoria             | 5,62 <sup>a</sup>   | 0,69          | 0,009   |
|                                       | Pró-reitorias        | 4,69 <sup>b</sup>   | 1,08          |         |
|                                       | Centros de ensino    | 4,85 <sup>b</sup>   | 0,98          |         |
|                                       | Superintendências    | 5,08 <sup>a,b</sup> | 1,03          |         |
|                                       | Órgãos suplementares | 5,12 <sup>a,b</sup> | 0,96          |         |
| Satisfação geral                      | Reitoria             | 5,36 <sup>a</sup>   | 0,74          | 0,015   |
|                                       | Pró-reitorias        | 4,65 <sup>b</sup>   | 0,88          |         |
|                                       | Centros de ensino    | 4,62 <sup>b</sup>   | 0,83          |         |
|                                       | Superintendências    | 4,79 <sup>a,b</sup> | 1,02          |         |
|                                       | Órgãos suplementares | 4,90 <sup>a,b</sup> | 0,89          |         |

<sup>a,b</sup>. a: maior média; b/c: menor média. Letras iguais: médias não diferem.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Foi encontrada relação entre o setor de lotação e as dimensões satisfação com os colegas de trabalho, com o salário e com a natureza do trabalho ( $p\text{-valor} < 0,05$ ). As maiores médias de satisfação com os colegas foram obtidas entre os servidores lotados na reitoria e superintendências e a menor entre os lotados nos centros de ensino.

Em relação à satisfação com o salário, os respondentes lotados na reitoria apresentaram maior média e os lotados nas superintendências, a menor. A maior média de satisfação com a natureza do trabalho também foi encontrada entre os participantes lotados na reitoria e as menores entre os lotados nos centros de ensino e pró-reitorias.

Também houve relação entre a média global de satisfação no trabalho e o setor de lotação ( $p\text{-valor} < 0,05$ ), de modo que os servidores lotados na reitoria demonstram-se mais satisfeitos e os lotados nos centros de ensino e pró-reitorias, menos satisfeitos no trabalho.

A tabela 27, a seguir, apresenta o cruzamento entre os dados setor de lotação e comprometimento organizacional.

Tabela 27. Relação entre setor de lotação e percepção de comprometimento organizacional.

| Setor                |   | Comprometimento |        | Total  | P-valor |
|----------------------|---|-----------------|--------|--------|---------|
|                      |   | Não             | Sim    |        |         |
| Reitoria             | N | 0               | 15     | 15     | 0,153   |
|                      | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |         |
| Pró-reitorias        | N | 2               | 63     | 65     | 100,0%  |
|                      | % | 3,1%            | 96,9%  | 100,0% |         |
| Centros de ensino    | N | 0               | 133    | 133    | 100,0%  |
|                      | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |         |
| Superintendências    | N | 0               | 25     | 25     | 100,0%  |
|                      | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |         |
| Órgãos suplementares | N | 0               | 43     | 43     | 100,0%  |
|                      | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |         |
| Total                | N | 2               | 279    | 281    | 100,0%  |
|                      | % | 0,7%            | 99,3%  | 100,0% |         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os participantes que não se consideram comprometidos com as atividades desenvolvidas na instituição encontram-se lotados nas pró-reitorias. Em todos os demais setores todos os respondentes afirmaram estar comprometidos.

Estatisticamente não há relação entre setor e percepção de comprometimento ( $p\text{-valor} = 0,153$ , maior que 0,05).

Segue na tabela 28 a associação obtida entre o setor de lotação do TAE e o seu comprometimento organizacional, conforme respostas ao questionário de comprometimento organizacional.

Tabela 28. Relação entre o setor de lotação e o nível de comprometimento organizacional.

| Construto/dimensão           | Setor                | Média | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------|----------------------|-------|---------------|---------|
| Comprometimento afetivo      | Reitoria             | 3,66  | 0,55          | 0,465   |
|                              | Pró-reitorias        | 3,61  | 0,87          |         |
|                              | Centros de ensino    | 3,73  | 0,94          |         |
|                              | Superintendências    | 3,99  | 0,75          |         |
|                              | Órgãos suplementares | 3,70  | 0,74          |         |
| Comprometimento instrumental | Reitoria             | 5,08  | 0,74          | 0,055   |
|                              | Pró-reitorias        | 4,35  | 0,97          |         |
|                              | Centros de ensino    | 4,37  | 0,94          |         |
|                              | Superintendências    | 4,49  | 1,22          |         |
|                              | Órgãos suplementares | 4,70  | 0,99          |         |
| Comprometimento normativo    | Reitoria             | 3,18  | 0,68          | 0,377   |
|                              | Pró-reitorias        | 3,08  | 0,95          |         |
|                              | Centros de ensino    | 3,24  | 0,89          |         |
|                              | Superintendências    | 2,97  | 0,74          |         |
|                              | Órgãos suplementares | 3,34  | 0,85          |         |
| Comprometimento geral        | Reitoria             | 3,29  | 0,42          | 0,345   |
|                              | Pró-reitorias        | 3,22  | 0,66          |         |
|                              | Centros de ensino    | 3,39  | 0,71          |         |
|                              | Superintendências    | 3,31  | 0,52          |         |
|                              | Órgãos suplementares | 3,45  | 0,63          |         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Não houve relação estatística significativa entre o setor de lotação e o nível de comprometimento organizacional, visto que  $p\text{-valor} > 0,05$  para cada dimensão, bem como para a escala geral de comprometimento organizacional.

As associações entre o exercício de função de confiança e os construtos estudados encontram-se nas tabelas 29 a 32, a seguir. Na tabela 29 é exposta a relação entre a percepção de satisfação no trabalho e o exercício de função de confiança.

Tabela 29. Percepção da satisfação no trabalho entre servidores com e sem função de confiança.

| Função | Satisfação |     | Total | P-valor |
|--------|------------|-----|-------|---------|
|        | Não        | Sim |       |         |

|       |   |       |       |        |       |
|-------|---|-------|-------|--------|-------|
| Não   | N | 27    | 216   | 243    | 0,199 |
|       | % | 11,1% | 88,9% | 100,0% |       |
| Sim   | N | 7     | 31    | 38     |       |
|       | % | 18,4% | 81,6% | 100,0% |       |
| Total | N | 34    | 247   | 281    |       |
|       | % | 12,1% | 87,9% | 100,0% |       |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

De modo contrário ao que se poderia cogitar, constatou-se que um percentual maior de servidores que exercem função de confiança considera-se não satisfeito com o trabalho em relação aos que não exercem. O exercício de uma função de confiança implica em mais atribuições e maiores responsabilidades para o TAE, que, para tanto, recebe uma gratificação variável conforme o nível e a complexidade imputada à função. Conforme Botrel *et al.* (2020) a possibilidade de receber uma quantia adicional pode aumentar a motivação do trabalhador, levando-o a produzir mais e melhor.

Neste estudo, mesmo percebendo a vantagem pecuniária correspondente, entre os servidores com função de confiança há menor percentual de percepção de satisfação que entre os demais, o que pode ocorrer justamente pela sobrecarga de trabalho à qual são expostos em virtude do acúmulo de atribuições, bem como pela pressão/preocupação gerada pela maior responsabilidade.

Conforme resultado do teste qui-quadrado, entretanto, não há relação entre o exercício de função de confiança e a percepção de satisfação no trabalho ( $p\text{-valor} = 0,199$ , maior que 0,05).

Na tabela 30 observa-se a relação encontrada entre o exercício de função de confiança e a satisfação no trabalho.

Tabela 30. Relação entre o exercício de função de confiança e o nível de satisfação no trabalho.

| Construto/dimensão                 | FUNÇÃO | Média | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------------|--------|-------|---------------|---------|
| Satisfação com colegas de trabalho | Não    | 5,53  | 1,04          | 0,115   |
|                                    | Sim    | 5,82  | 0,98          |         |
| Satisfação com as promoções        | Não    | 3,71  | 1,37          | 0,151   |
|                                    | Sim    | 4,05  | 1,43          |         |
| Satisfação com o salário           | Não    | 3,78  | 1,47          | 0,570   |
|                                    | Sim    | 3,63  | 1,54          |         |
| Satisfação com a chefia            | Não    | 5,56  | 1,33          | 0,008   |
|                                    | Sim    | 6,02  | 0,88          |         |

|                                       |     |      |      |       |
|---------------------------------------|-----|------|------|-------|
| Satisfação com a natureza do trabalho | Não | 4,95 | 1,01 | 0,174 |
|                                       | Sim | 4,71 | 0,98 |       |
| Satisfação geral                      | Não | 4,71 | 0,89 | 0,361 |
|                                       | Sim | 4,85 | 0,82 |       |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Nota-se que a única relação estatisticamente significativa ocorreu entre o exercício de função de confiança e a satisfação com a chefia ( $p$ -valor = 0,008), de modo que os servidores com função de confiança apresentaram maior média de satisfação com a chefia.

A tabela 31 apresenta a relação observada entre a percepção de comprometimento organizacional dos TAEs e o exercício de função de confiança.

Tabela 31. Percepção do comprometimento organizacional entre servidores com e sem função de confiança.

| Função |   | Comprometimento |        | Total  |
|--------|---|-----------------|--------|--------|
|        |   | Não             | Sim    |        |
| Não    | N | 2               | 241    | 243    |
|        | % | 0,8%            | 99,2%  | 100,0% |
| Sim    | N | 0               | 38     | 38     |
|        | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |
| Total  | N | 2               | 279    | 281    |
|        | % | 0,7%            | 99,3%  | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Todos os respondentes que possuem função de confiança declararam-se comprometidos com o trabalho.

Este era um resultado provável, considerando a relevância do comprometimento organizacional, sobretudo para os servidores que exercem funções de confiança, visto que a maior concentração de responsabilidades, a dedicação exclusiva e a livre designação e dispensa inerentes à função tendem a exigir destes TAEs maior comprometimento.

Não foi possível calcular o  $p$ -valor neste caso devido à baixa frequência em algumas categorias.

Expõem-se na tabela 32 os resultados obtidos ao associar o exercício de função de confiança ao comprometimento organizacional.

Tabela 32. Relação entre o exercício de função de confiança e o nível de comprometimento organizacional.

| Construto/dimensão           | FUNÇÃO | Média | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------|--------|-------|---------------|---------|
| Comprometimento afetivo      | Não    | 3,70  | 0,88          | 0,506   |
|                              | Sim    | 3,80  | 0,77          |         |
| Comprometimento instrumental | Não    | 4,45  | 1,00          | 0,490   |
|                              | Sim    | 4,57  | 0,88          |         |
| Comprometimento normativo    | Não    | 3,20  | 0,89          | 0,565   |
|                              | Sim    | 3,11  | 0,84          |         |
| Comprometimento              | Não    | 3,36  | 0,66          | 0,604   |
|                              | Sim    | 3,30  | 0,61          |         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Não houve relação estatisticamente relevante entre o exercício de função de confiança e o comprometimento organizacional ( $p\text{-valor} > 0,05$ ).

Na próxima tabela (33) é apresentada a associação encontrada entre a percepção de satisfação no trabalho e o tempo de serviço na instituição.

Tabela 33. Associação entre o tempo de serviço e a percepção da satisfação no trabalho.

| Tempo de serviço |   | Satisfação |        | Total  |
|------------------|---|------------|--------|--------|
|                  |   | Não        | Sim    |        |
| Até 1 ano        | N | 0          | 5      | 5      |
|                  | % | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
| 1-3 anos         | N | 5          | 36     | 41     |
|                  | % | 12,2%      | 87,8%  | 100,0% |
| 4-6 anos         | N | 1          | 24     | 25     |
|                  | % | 4,0%       | 96,0%  | 100,0% |
| 7-9 anos         | N | 15         | 54     | 69     |
|                  | % | 21,7%      | 78,3%  | 100,0% |
| 10-12 anos       | N | 3          | 11     | 14     |
|                  | % | 21,4%      | 78,6%  | 100,0% |
| +12 anos         | N | 10         | 117    | 127    |
|                  | % | 7,9%       | 92,1%  | 100,0% |
| Total            | N | 34         | 247    | 281    |
|                  | % | 12,1%      | 87,9%  | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observou-se que todos os cinco participantes que têm até um ano de serviço consideram-se satisfeitos no trabalho. Em seguida os que demonstraram maior percepção de satisfação foram os que têm de quatro a seis anos de serviço (96%), mais de doze anos (92,1%), de um a três anos

(87,8%). Já entre os que têm entre sete e doze anos de serviço os percentuais de percepção de satisfação laboral foram os menores: 78,6% (de dez a doze anos) e 78,3% (de sete a nove anos).

Não foi possível determinar a significância estatística da relação sugerida entre tempo de serviço e satisfação no trabalho em virtude da baixa frequência em algumas categorias.

Destaca-se que outros estudos apontaram para a influência positiva do tempo de serviço na satisfação no trabalho. Na pesquisa de Canzio, Bühlmann e Masdonati (2023), por exemplo, o tempo de serviço apresentou uma associação positiva com a satisfação no trabalho, de modo que quanto maior o tempo de serviço, maior a satisfação dos investigados. Também os autores Codaro, Tomei e Serra (2017) concluíram que existe uma associação positiva entre anos de experiência e satisfação no trabalho.

Encontra-se na tabela 34 a relação observada entre o tempo de serviço na instituição e a satisfação no trabalho dos TAEs, em conformidade com as respostas à Escala de Satisfação no Trabalho.

Tabela 34. Relação entre o tempo de serviço e o nível de satisfação no trabalho.

| Construto/dimensão                 | Tempo de serviço | Média               | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------------|------------------|---------------------|---------------|---------|
| Satisfação com colegas de trabalho | Até 1 ano        | 6,07                | 0,76          | 0,513   |
|                                    | 1-3 anos         | 5,65                | 0,83          |         |
|                                    | 4-6 anos         | 5,69                | 0,99          |         |
|                                    | 7-9 anos         | 5,45                | 1,12          |         |
|                                    | 10-12 anos       | 5,24                | 1,42          |         |
|                                    | +12 anos         | 5,60                | 1,02          |         |
| Satisfação com as promoções        | Até 1 ano        | 5,13 <sup>a</sup>   | 1,22          | 0,011   |
|                                    | 1-3 anos         | 3,28 <sup>b</sup>   | 1,34          |         |
|                                    | 4-6 anos         | 3,27 <sup>b</sup>   | 1,54          |         |
|                                    | 7-9 anos         | 3,79 <sup>a,b</sup> | 1,29          |         |
|                                    | 10-12 anos       | 3,91 <sup>a,b</sup> | 1,79          |         |
|                                    | +12 anos         | 3,91 <sup>a,b</sup> | 1,32          |         |
| Satisfação com o salário           | Até 1 ano        | 4,87                | 0,77          | 0,080   |
|                                    | 1-3 anos         | 3,57                | 1,41          |         |
|                                    | 4-6 anos         | 3,12                | 1,49          |         |
|                                    | 7-9 anos         | 3,83                | 1,37          |         |
|                                    | 10-12 anos       | 3,5                 | 1,55          |         |
|                                    | +12 anos         | 3,89                | 1,53          |         |
| Satisfação com a chefia            | Até 1 ano        | 5,87                | 1,48          | 0,7120  |
|                                    | 1-3 anos         | 5,82                | 1,23          |         |
|                                    | 4-6 anos         | 5,84                | 1,17          |         |

|                                       |            |      |      |       |
|---------------------------------------|------------|------|------|-------|
|                                       | 7-9 anos   | 5,47 | 1,35 |       |
|                                       | 10-12 anos | 5,52 | 1,31 |       |
|                                       | +12 anos   | 5,60 | 1,29 |       |
| Satisfação com a natureza do trabalho | Até 1 ano  | 5,20 | 1,04 | 0,243 |
|                                       | 1-3 anos   | 4,67 | 0,86 |       |
|                                       | 4-6 anos   | 4,92 | 1,02 |       |
|                                       | 7-9 anos   | 4,82 | 1,21 |       |
|                                       | 10-12 anos | 4,74 | 1,30 |       |
|                                       | +12 anos   | 5,06 | 0,88 |       |
| Satisfação geral                      | Até 1 ano  | 5,43 | 0,73 | 0,237 |
|                                       | 1-3 anos   | 4,60 | 0,78 |       |
|                                       | 4-6 anos   | 4,57 | 0,84 |       |
|                                       | 7-9 anos   | 4,67 | 0,90 |       |
|                                       | 10-12 anos | 4,58 | 1,28 |       |
|                                       | +12 anos   | 4,81 | 0,85 |       |

<sup>a,b</sup>. a: maior média; b: menor média. Letras iguais: médias não diferem.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observou-se relação entre o tempo de serviço e a satisfação com as promoções, apenas, pois para esta dimensão  $p\text{-valor} = 0,011$ , menor que 0,05. A maior média de satisfação com as promoções foi obtida entre os servidores com até um ano de serviço e as menores entre os que têm de um a seis anos de serviço, de modo que não foi possível perceber tendência regular de crescimento ou redução da satisfação no trabalho com o aumento do tempo de serviço.

A tabela 35 expõe a associação encontrada entre a percepção geral de comprometimento organizacional e o tempo de serviço na instituição.

Tabela 35. Associação entre o tempo de serviço e a percepção de comprometimento organizacional.

| Tempo de serviço |   | Comprometimento |        | Total  |
|------------------|---|-----------------|--------|--------|
|                  |   | Não             | Sim    |        |
| Até 1 ano        | N | 0               | 5      | 5      |
|                  | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |
| 1-3 anos         | N | 0               | 41     | 41     |
|                  | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |
| 4-6 anos         | N | 0               | 25     | 25     |
|                  | % | 0,0%            | 100,0% | 100,0% |
| 7-9 anos         | N | 1               | 68     | 69     |
|                  | % | 1,4%            | 98,6%  | 100,0% |
| 10-12 anos       | N | 0               | 14     | 14     |

|          |   |      |        |        |
|----------|---|------|--------|--------|
|          | % | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| +12 anos | N | 1    | 126    | 127    |
|          | % | ,8%  | 99,2%  | 100,0% |
| Total    | N | 2    | 279    | 281    |
|          | % | ,7%  | 99,3%  | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Entre os participantes que se consideraram não comprometidos, um possui de sete a nove anos de serviço na instituição e o outro mais de doze anos. Observou-se que todos os servidores com até seis anos de serviço na instituição consideram-se comprometidos, assim como todos os que têm de dez a doze anos.

Devido à baixa frequência em algumas categorias não foi possível calcular a significância da relação proposta entre tempo de serviço e percepção de comprometimento organizacional.

Na tabela 36, a seguir, demonstra-se a relação entre o tempo de serviço e o nível de comprometimento organizacional dos servidores.

Tabela 36. Relação entre o tempo de serviço e o nível de comprometimento organizacional.

| Construto/dimensão           | Tempo de serviço | Média               | Desvio padrão | P-valor |
|------------------------------|------------------|---------------------|---------------|---------|
| Comprometimento afetivo      | Até 1 ano        | 4,23 <sup>a</sup>   | 0,76          | 0,001   |
|                              | 1-3 anos         | 3,51 <sup>a,b</sup> | 0,74          |         |
|                              | 4-6 anos         | 3,25 <sup>b</sup>   | 0,80          |         |
|                              | 7-9 anos         | 3,61 <sup>a,b</sup> | 0,89          |         |
|                              | 10-12 anos       | 3,62 <sup>a,b</sup> | 1,12          |         |
|                              | +12 anos         | 3,92 <sup>a,b</sup> | 0,82          |         |
| Comprometimento instrumental | Até 1 ano        | 5,23                | 0,92          | 0,349   |
|                              | 1-3 anos         | 4,33                | 0,85          |         |
|                              | 4-6 anos         | 4,25                | 0,90          |         |
|                              | 7-9 anos         | 4,45                | 1,00          |         |
|                              | 10-12 anos       | 4,51                | 1,38          |         |
|                              | +12 anos         | 4,53                | 0,98          |         |
| Comprometimento normativo    | Até 1 ano        | 3,93 <sup>a</sup>   | 0,92          | 0,001   |
|                              | 1-3 anos         | 2,91 <sup>b</sup>   | 0,80          |         |
|                              | 4-6 anos         | 2,79 <sup>b</sup>   | 0,76          |         |
|                              | 7-9 anos         | 3,08 <sup>a,b</sup> | 0,87          |         |
|                              | 10-12 anos       | 3,13 <sup>a,b</sup> | 0,63          |         |
|                              | +12 anos         | 3,40 <sup>a,b</sup> | 0,89          |         |
| Comprometimento geral        | Até 1 ano        | 3,87 <sup>a</sup>   | 0,56          | <0,001  |
|                              | 1-3 anos         | 3,10 <sup>b</sup>   | 0,52          |         |
|                              | 4-6 anos         | 2,98 <sup>b</sup>   | 0,57          |         |

|            |                     |      |
|------------|---------------------|------|
| 7-9 anos   | 3,20 <sup>a,b</sup> | 0,63 |
| 10-12 anos | 3,31 <sup>a,b</sup> | 0,66 |
| +12 anos   | 3,57 <sup>a,b</sup> | 0,65 |

<sup>a,b</sup>. a: maior média; b: menor média. Letras iguais: médias não diferem.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Nota-se que existe relação estatisticamente relevante entre o tempo de serviço e os níveis de comprometimento organizacional para as dimensões afetiva (p-valor = 0,001), normativa (p-valor = 0,001) e para a escala geral (p-valor < 0,001), já que todos os p-valores correspondentes são menores que 0,05.

Para o comprometimento afetivo a maior média foi obtida entre os servidores com até um ano de serviço e a menor para os que possuem de quatro a seis anos de serviço. Quanto ao comprometimento normativo a maior média também foi encontrada entre os servidores com até um ano de serviço e as menores entre os que possuem de um a seis anos de serviço.

Para a escala geral de comprometimento organizacional, a maior média foi demonstrada pelos respondentes com até um ano de serviço e depois dessa faixa, considera-se uma tendência de aumento do comprometimento, uma vez que as médias dos participantes que possuem de um a seis anos de serviço não diferem estatisticamente e são menores que as dos que têm sete ou mais anos de serviço. À exceção do maior nível de comprometimento entre trabalhadores com até um ano de serviço, a tendência de aumento do construto com o tempo de experiência é corroborada pela literatura recente.

Rampal *et al.* (2023) afirmam que a experiência de trabalho influencia significativamente o comprometimento organizacional, que é maior para os mais experientes. Sobreira, Zille e Walmer (2021) obtiveram resultados que indicaram que os servidores que possuem 11 anos ou mais de trabalho possuem maior comprometimento organizacional global em relação àqueles que desempenham suas atividades profissionais há menos tempo. No mesmo sentido, Abreu, Cunha e Rebouças (2013) constataram que em sua amostra os colaboradores com dez ou mais anos de serviço apresentaram maior comprometimento afetivo e instrumental do que os colaboradores com menos de dez anos de serviço, evidenciando a influência exercida pelo tempo de serviço no comprometimento organizacional.

Em síntese, reúne-se as associações entre as características demográficas e profissionais e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos TAEs no quadro 16.

Quadro 16. Relação entre as características demográficas/profissionais e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

| Característica                   | Construto/dimensões                   | Relação                                                                        |
|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Faixa etária                     | Satisfação no trabalho global         | Diretamente proporcional*                                                      |
|                                  | Satisfação com as promoções           | Diretamente proporcional*                                                      |
|                                  | Satisfação com a natureza do trabalho | Diretamente proporcional                                                       |
|                                  | Comprometimento organizacional global | Diretamente proporcional                                                       |
|                                  | Comprometimento afetivo               | Diretamente proporcional                                                       |
|                                  | Comprometimento instrumental          | Diretamente proporcional                                                       |
|                                  | Comprometimento normativo             | Maior média: 62 a 72 anos<br>Menores médias: 18 a 39 anos                      |
| Escolaridade                     | Satisfação com o salário              | Inversamente proporcional                                                      |
|                                  | Comprometimento organizacional global | Inversamente proporcional                                                      |
|                                  | Comprometimento normativo             | Inversamente proporcional                                                      |
| Escolaridade do cargo            | Comprometimento afetivo               | Diretamente proporcional                                                       |
| Setor de lotação                 | Satisfação no trabalho global         | Maior média: Reitoria<br>Menores médias: Pró-reitorias e Centros de Ensino     |
|                                  | Satisfação com os colegas             | Maiores médias: Reitoria e Superintendências<br>Menor média: Centros de Ensino |
|                                  | Satisfação com o salário              | Maior média: Reitoria<br>Menor média: Superintendências                        |
|                                  | Satisfação com a natureza do trabalho | Maior média: Reitoria<br>Menores médias: Centros de Ensino e Pró-reitorias     |
| Exercício de função de confiança | Satisfação com a chefia               | Maior média para os que exercem função de confiança                            |
| Tempo de serviço                 | Satisfação com as promoções           | Maior média: até 1 ano de serviço<br>Menores médias: 1 a 6 anos de serviço     |
|                                  | Comprometimento organizacional global | Maior média: até 1 ano de serviço<br>Menores médias: 1 a 6 anos de serviço     |
|                                  | Comprometimento afetivo               | Maior média: até 1 ano de serviço<br>Menor média: 4 a 6 anos de serviço        |
|                                  | Comprometimento normativo             | Maior média: até 1 ano de serviço<br>Menores médias: 1 a 6 anos de serviço     |

\*: Exceção da 1ª faixa etária, que apresentou a terceira maior média, depois das duas últimas faixas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Foi observada relação diretamente proporcional entre a idade e a satisfação com a natureza do trabalho, de modo que quanto maior a idade, maior a satisfação dos TAEs com esta dimensão do construto. Esta associação também foi observada com a satisfação global e a satisfação com as promoções, nestes casos, porém, a primeira faixa etária apresentou a terceira maior média. Quanto maior a idade, maiores também foram os comprometimentos afetivo, instrumental e global apresentados pelos respondentes.

O nível de escolaridade foi inversamente proporcional à satisfação com o salário e aos comprometimentos normativo e global da amostra. Já o nível de escolaridade do cargo foi diretamente proporcional ao comprometimento afetivo.

As relações obtidas entre os setores de lotação e os construtos foram: a) satisfação com os colegas - maior dos servidores da reitoria e superintendências; menor entre os dos centros de ensino; b) satisfação com o salário - maior entre os lotados na reitoria e menor entre os das superintendências; c) satisfação com a natureza do trabalho - maior entre os TAEs da reitoria e menor entre os dos centros de ensino e pró-reitorias; d) satisfação global - maior média apresentada pelos servidores da reitoria e menores pelos das pró-reitorias e centros de ensino.

A satisfação com a chefia foi maior para os colaboradores que possuem função de confiança.

Relacionaram-se com o tempo de serviço: a satisfação com as promoções, maior para os TAEs com até um ano e menor para os que têm de um a seis anos de serviço; e os comprometimentos afetivo, normativo e global (maiores para os que possuem até um ano de serviço).

#### 6.4 Níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos TAEs

Na tabela 37 encontra-se a descrição da média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada item da Escala de Satisfação no Trabalho.

Tabela 37. Descrição das medidas resumos (posição e dispersão) e ANOVA com teste de Friedman da Escala de Satisfação no Trabalho.

| Itens/domínios                                                            | Média      | Desvio padrão | CV (%)       | P-valor |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|--------------|---------|
| <b>Itens</b>                                                              |            |               |              |         |
| 1 Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.             | 5,48 - SAT | 1,27          | 23,19        | 0,001*  |
| 2 Com o número de vezes que já progredi nesta instituição.                | 4,12 - IND | 1,72          | 41,84        |         |
| 3 Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.                   | 3,86 - INS | 1,62          | 41,98        |         |
| 4 Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.              | 5,73 - SAT | 1,11          | 19,36        |         |
| 5 Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.                | 5,25 - SAT | 1,21          | 23,07        |         |
| 6 Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.            | 3,56 - INS | 1,60          | <b>44,93</b> |         |
| 7 Com a maneira como ocorrem as progressões de pessoal nesta instituição. | 3,67 - INS | 1,56          | 42,49        |         |
| 8 Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.                           | 4,63 - IND | 1,19          | 25,80        |         |

|                                                                  |                   |             |              |         |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|--------------|---------|
| 9 Com as oportunidades de progressão nesta instituição.          | 3,47 - INS        | 1,52        | 43,82        |         |
| 10 Com o entendimento entre eu e meu chefe.                      | 5,55 - SAT        | 1,45        | 26,09        |         |
| 11 Com o entendimento entre eu e meu chefe.                      | 3,85 - INS        | 1,55        | 40,35        |         |
| 12 Com a maneira como meu chefe me trata.                        | 5,63 - SAT        | 1,40        | 24,84        |         |
| 13 Com a variedade de tarefas que realizo.                       | 4,88 - IND        | 1,33        | 27,32        |         |
| 14 Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. | 5,50 - SAT        | 1,17        | 21,36        |         |
| 15 Com a capacidade profissional do meu chefe.                   | 5,69 - SAT        | 1,32        | 23,18        |         |
| <b>Domínios</b>                                                  |                   |             |              |         |
| Satisfação com colegas de trabalho                               | 5,57 - SAT        | 1,03        | 18,55        |         |
| Satisfação com as promoções                                      | 3,75 - INS        | 1,38        | 36,86        |         |
| Satisfação com o salário                                         | 3,76 - INS        | 1,48        | 39,33        | <0,001* |
| Satisfação com a chefia                                          | 5,62 - SAT        | 1,28        | 22,83        |         |
| Satisfação com a natureza do trabalho                            | 4,92 - IND        | 1,01        | 20,52        |         |
| <b>Escala geral</b>                                              | <b>4,72 - IND</b> | <b>0,88</b> | <b>18,63</b> |         |

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

SAT - Média indicativa de satisfação

IND - Média indicativa de indiferença

INS - Média indicativa de insatisfação

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conforme tabela 37, os 15 itens da Escala de Satisfação no Trabalho não possuem a mesma média ( $p$ -valor = 0,001). O item 6, relacionado à satisfação com o salário, apresentou a maior variabilidade de respostas ( $CV = 44,93\%$ ). Também as médias entre os domínios/dimensões diferem ao nível de 5%.

A média global de satisfação dos servidores foi de 4,72, o que representa indiferença em relação à satisfação no trabalho e leva à rejeição da primeira hipótese aventada neste estudo: *H1 - Os servidores técnico-administrativos em educação apresentam nível médio de satisfação no trabalho.*

Paiva *et al.* (2017) descobriram que os funcionários investigados estão indiferentes em relação à sua satisfação com o trabalho, como também se sentem indiferentes quanto às políticas e práticas de recursos humanos. De modo semelhante, Lima, Zille e Soares (2015) obtiveram resultados que evidenciaram um valor médio global de 4,09 para a satisfação no trabalho dos respondentes de sua pesquisa e, considerando uma escala de 7 pontos, concluíram que tal média indica indiferença dos pesquisados em relação ao construto.

A dimensão satisfação com os colegas de trabalho é avaliada por meio das perguntas 1, 4 e 14. Foi calculado o escore médio desta dimensão, conforme orientações da autora da escala

(Siqueira, 2008):  $5,48 + 5,73 + 5,5/3$ , obtendo-se o valor de 5,57, considerado indicativo de satisfação dos servidores, visto que valores entre 1 e 3,9 tendem a apontar insatisfação, entre 4 e 4,9 um estado de indiferença e, entre 5 e 7, tendem a indicar satisfação.

Calculado do mesmo modo, o escore médio da dimensão satisfação com a chefia, composta pelos itens 10, 12 e 15, foi de 5,62, o que demonstra que os respondentes também estão satisfeitos com sua chefia, pouco mais do que com seus colegas de trabalho. Resultado semelhante foi obtido por Malheiros *et al.* (2022), que afirmam que o critério com maior prioridade na perspectiva dos trabalhadores estudados refere-se à satisfação com a chefia, sugerindo que dentre as dimensões de satisfação, a chefia, é o aspecto com maior satisfação. No mesmo sentido Paiva *et al.* (2017) detectaram que a dimensão com maior nível de satisfação entre os trabalhadores pesquisados foi a satisfação com a chefia.

Oliveira *et al.* (2021) divulgaram que os servidores estudados também mostraram-se, predominantemente, mais satisfeitos com o relacionamento entre os colegas e com a chefia, resultado semelhante ao obtido neste estudo.

Quanto à satisfação com a natureza do trabalho, mensurada pelos itens 5, 8 e 13, o escore médio obtido foi de 4,92, valor que sinaliza indiferença dos respondentes em relação à dimensão.

As perguntas relativas à satisfação com o salário são a 3, 6 e 11 do questionário de satisfação no trabalho. Para tais quesitos o escore médio encontrado foi de 3,76, o que indica insatisfação dos respondentes com o salário percebido. De modo semelhante Costa *et al.* (2013) evidenciaram insatisfação dos trabalhadores estudados com a remuneração. Nesse sentido, Assunção *et al.* (2014) concluíram em seu trabalho que o salário é de fato um elemento determinante para a insatisfação no grupo de profissionais docentes que estudaram. Paiva *et al.* (2017) verificaram que a dimensão satisfação com o salário foi a que apresentou menor nível entre os funcionários estudados.

Assim como para os demais servidores vinculados ao Poder Executivo, integrantes das mais diversas carreiras, a alteração de salário dos TAEs ocorre somente por meio de lei, de iniciativa do referido poder (Brasil, 1988), não constituindo competência da gestão local.

Para a dimensão satisfação com as promoções/progressões (itens 2, 7 e 9), obteve-se o escore médio de 3,75, bem próximo do valor verificado para a satisfação com o salário e, do mesmo modo, representativo de insatisfação dos servidores. Ramhit (2019) sustenta que quanto maiores as chances de os funcionários não terem a oportunidade de serem promovidos, mais

insatisfeitos eles ficam. Na instituição estudada, que é uma organização pública, ocorrem progressões e as formas de realizá-las dependem de fatores associados ao plano de carreira e aspectos políticos.

Conforme os resultados expostos, confirmam-se a terceira e quarta hipóteses do trabalho:

*H3: As relações com os colegas e a chefia constituem as dimensões que promovem maior satisfação no trabalho dos técnicos administrativos em educação;*

*H4: O salário e as progressões representam os aspectos promotores de menor satisfação entre os técnicos administrativos em educação.*

Apresenta-se na tabela 38 a descrição da média, desvio padrão e coeficiente de variação obtido para cada item da Escala de Comprometimento Organizacional aplicada.

Tabela 38. Descrição das medidas resumos (posição e dispersão) e ANOVA com teste de Friedman da Escala de Comprometimento Organizacional.

| Itens/domínios                                                                                                   | Média | Desvio padrão | CV (%)       | P-valor |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|---------|
| <b>Itens</b>                                                                                                     |       |               |              |         |
| 1 Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição.                                   | 3,37  | 1,43          | 42,36        | 0,001*  |
| 2 Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.                                            | 3,50  | 1,18          | 33,63        |         |
| 3 Eu não sinto um forte senso de integração com a minha instituição.                                             | 2,55  | 1,31          | 51,26        |         |
| 4 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.                                                   | 2,09  | 1,24          | <b>59,06</b> |         |
| 5 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.                                                   | 2,14  | 1,22          | 57,05        |         |
| 6 Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.                                                   | 4,20  | 1,07          | 25,41        |         |
| 7 Na situação atual, ficar na minha instituição é na realidade uma necessidade, tanto quanto um desejo.          | 3,63  | 1,26          | 34,59        |         |
| 8 Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha instituição agora.                             | 3,62  | 1,39          | 38,40        |         |
| 9 Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                    | 3,63  | 1,35          | 37,19        |         |
| 10 Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.                                           | 2,69  | 1,37          | 50,94        |         |
| 11 Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     | 2,44  | 1,21          | 49,59        |         |
| 12 Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas. | 2,82  | 1,34          | 47,50        |         |
| 13 Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição.                                            | 2,51  | 1,32          | 52,60        |         |
| 14 Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.                | 2,54  | 1,45          | 57,03        |         |
| 15 Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.                                                   | 3,44  | 1,46          | 42,37        |         |
| 16 Esta instituição merece minha lealdade.                                                                       | 3,99  | 1,22          | 30,45        |         |
| 17 Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.             | 2,75  | 1,40          | 50,79        |         |
| 18 Eu devo muito à minha instituição.                                                                            | 3,80  | 1,27          | 33,37        |         |

**Domínios**

|                              |             |             |              |         |
|------------------------------|-------------|-------------|--------------|---------|
| Comprometimento afetivo      | 3,72        | 0,86        | 23,24        | <0,001* |
| Comprometimento instrumental | 4,47        | 0,98        | 22,01        |         |
| Comprometimento normativo    | 3,19        | 0,88        | 27,51        |         |
| <b>Escala geral</b>          | <b>3,35</b> | <b>0,66</b> | <b>19,70</b> |         |

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conforme tabela 38, os 18 itens da Escala de Comprometimento Organizacional não possuem a mesma média (p-valor = 0,001). O item 4, referente ao comprometimento afetivo, apresentou a maior variabilidade de respostas (CV = 59,06%). Também as médias entre os domínios/dimensões diferem ao nível de 5%.

Foi encontrado um nível geral de comprometimento organizacional de 3,35, o que sugere tendência ao comprometimento moderado dos servidores, acarretando a rejeição da segunda hipótese desta investigação: *H2 - Os servidores técnico-administrativos em educação apresentam nível elevado de comprometimento organizacional.*

Rodrigues *et al.* (2023) concluíram em seu estudo que os enfermeiros integrantes da amostra estão em média moderadamente comprometidos com a organização; Barros (2021) também identificou níveis moderados de comprometimento organizacional entre os trabalhadores portugueses analisados.

De acordo com a tabela 38, a dimensão do comprometimento que apresentou maior média entre os servidores foi a instrumental (4,47), seguida da afetiva (3,72) e, por fim, a normativa (3,19). Tais resultados levaram à rejeição da quinta hipótese do trabalho:

*H5: A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é a predominante entre os técnicos administrativos em educação.*

A predominância do comprometimento instrumental sugere que os servidores permanecem na instituição em virtude principalmente das recompensas recebidas e custos associados a um possível desligamento. Atalay, Birincioglu e Acuner (2022) também constataram em sua pesquisa que o comprometimento prevalente entre os investigados era o instrumental. O fato de esta dimensão ser mais influente que a afetiva explicaria, segundo os autores, que a permanência dos colaboradores seria motivada por necessidades financeiras, falta de alternativas e incerteza futura, e não pela vontade ou gratidão em permanecer na organização. De modo semelhante, Pratibha, Shiva e Arora (2021) revelaram que os educadores pesquisados deram

maior preferência à remuneração e recompensas no que concerne ao seu comprometimento organizacional.

Também Aslamiah (2019) encontrou em seu estudo maiores níveis da dimensão instrumental do comprometimento (3,83), seguida da dimensão afetiva (3,77) e da dimensão normativa (3,38) entre os docentes pesquisados.

## **6.5 A influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional dos TAEs**

Com a finalidade de identificar a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Piauí, realizou-se a análise fatorial exploratória. O método de extração de fatores empregado foi o da análise de componentes principais. Para definir o número de fatores, utilizou-se o critério de *eigenvalue* acima de 1,0 e o método adotado para rotação dos fatores foi o Varimax.

A adequação da análise foi verificada pela aplicação dos testes de esfericidade de Bartlett e estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que avaliam adequação da amostra quanto à correlação parcial entre as variáveis (Fávero *et al.*, 2009).

### **6.5.1 Identificação das dimensões da pesquisa**

Os quadros 17 e 18 mostram três testes que indicam a adequação dos dados obtidos para detecção de estrutura. O primeiro, Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling* (KMO), indicou que a análise fatorial pode ser útil na explanação tanto da escala de satisfação no trabalho como da escala do comprometimento organizacional. O segundo, o teste de esfericidade de Bartlett, detectou uma adequação para a formação de estruturas (domínios) nas duas escalas, segundo as relações entre os itens. Em relação às comunalidades (proporção de variabilidade que é explicada pelos fatores), seis itens da escala de comprometimento organizacional apresentaram valor menor que 0,400 e foram excluídos. Ademais, um item da mesma escala apresentou carga fatorial abaixo de 0,5, e também foi excluído. Todas as demais variáveis de ambas as escalas

apresentaram cargas fatoriais individuais acima de 0,5, sendo consideradas estatisticamente significantes, segundo Hair *et al.* (2009).

A satisfação no trabalho tem como valores da análise fatorial exploratória (quadro 17) o teste KMO de 0,842, considerado substancial (Field; Miles; Field, 2012), esfericidade de Bartlett, *sig.* de 0,000 ( $< 0,001$ ) e variância explicada de 78,435%. Esses valores possibilitam a utilização da análise fatorial para este construto, uma vez que se mostram estatisticamente significantes.

Quadro 17. Análise fatorial da escala de satisfação no trabalho.

| Itens                                                                     | Satisfação no trabalho    |                             |                          |                                       |                         |               |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------|
|                                                                           | Fatores                   |                             |                          |                                       |                         | Comunalidades |
|                                                                           | Satisfação com os colegas | Satisfação com as promoções | Satisfação com o salário | Satisfação com a natureza do trabalho | Satisfação com a chefia |               |
| 1-Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.             | <b>0,830</b>              | 0,092                       | 0,035                    | 0,217                                 | 0,197                   | 0,784         |
| 4- Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.             | <b>0,767</b>              | 0,035                       | 0,048                    | 0,132                                 | 0,285                   | 0,691         |
| 14- Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.         | <b>0,833</b>              | 0,139                       | 0,033                    | 0,195                                 | 0,242                   | 0,812         |
| 2-Com o número de vezes que já progredi nesta instituição.                | 0,127                     | <b>0,820</b>                | 0,206                    | 0,140                                 | 0,165                   | 0,777         |
| 7-Com a maneira como ocorrem as progressões de pessoal nesta instituição. | 0,069                     | <b>0,718</b>                | 0,354                    | 0,235                                 | 0,025                   | 0,701         |
| 9-Com as oportunidades de progressão nesta instituição.                   | 0,090                     | <b>0,790</b>                | 0,362                    | 0,140                                 | 0,108                   | 0,795         |
| 3-Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.                   | 0,055                     | 0,257                       | <b>0,899</b>             | 0,063                                 | 0,050                   | 0,884         |
| 6-Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.            | 0,045                     | 0,351                       | <b>0,809</b>             | 0,201                                 | 0,035                   | 0,821         |
| 11-Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.               | 0,011                     | 0,219                       | <b>0,909</b>             | 0,093                                 | 0,071                   | 0,887         |
| 5-Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.                | 0,309                     | 0,176                       | 0,027                    | <b>0,741</b>                          | 0,195                   | 0,715         |

|                                                 |       |       |       |              |              |       |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------|--------------|-------|
| 8-Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. | 0,111 | 0,175 | 0,336 | <b>0,655</b> | 0,109        | 0,596 |
| 13-Com a variedade de tarefas que realizo.      | 0,168 | 0,132 | 0,064 | <b>0,817</b> | 0,137        | 0,736 |
| 10-Com o entendimento entre eu e meu chefe.     | 0,185 | 0,113 | 0,043 | 0,133        | <b>0,913</b> | 0,901 |
| 12-Com a maneira como meu chefe me trata.       | 0,287 | 0,071 | 0,063 | 0,143        | <b>0,892</b> | 0,908 |
| 15-Com a capacidade profissional do meu chefe.  | 0,277 | 0,105 | 0,062 | 0,158        | <b>0,802</b> | 0,759 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observa-se que todas as comunalidades (proporção de variabilidade que é explicada pelos componentes/fatores) apresentaram valores maiores que 0,400.

Quanto maior o valor do coeficiente no item, mais este está relacionado com o fator ou componente. Deste modo, a satisfação no trabalho resultou em cinco fatores, cada um com três itens de maiores coeficientes (mais relacionados a cada fator) coincidentes com os investigados na Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008), confirmando as dimensões e respectivos itens constituintes deste instrumento.

Já o comprometimento organizacional tem como valores da análise fatorial exploratória, teste KMO de 0,808, considerado substancial (Field; Miles; Field, 2012), esfericidade de Bartlett, sig. de 0,000 ( $< 0,001$ ) e variância explicada de 56,924%. Esses valores possibilitam a utilização da análise fatorial para este construto, uma vez que se mostram estatisticamente significantes. Ao todo, sete variáveis foram excluídas da escala: seis por apresentarem comunalidades de valor menor que 0,400 e uma por apresentar carga fatorial menor que 0,5 (quadro 18).

Quadro 18. Análise fatorial da escala de comprometimento organizacional.

| Itens                                                                          | Comprometimento organizacional |                    |                 |               |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|-----------------|---------------|
|                                                                                | Fatores                        |                    |                 | Comunalidades |
|                                                                                | Comp. afetivo                  | Comp. instrumental | Comp. normativo |               |
| 1-Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição. | 0,478                          | <b>0,589</b>       | 0,102           | 0,586         |
| 3-Eu não sinto um forte senso de integração com a minha instituição.           | <b>0,787</b>                   | 0,054              | 0,026           | 0,623         |
| 4-Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.                 | <b>0,875</b>                   | 0,033              | 0,003           | 0,767         |

|                                                                                                                  |              |              |              |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| 5-Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha instituição.                                                  | <b>0,807</b> | 0,113        | 0,100        | 0,674 |
| 6-Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.                                                   | <b>0,529</b> | 0,379        | 0,018        | 0,425 |
| 9-Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                    | 0,042        | <b>0,737</b> | 0,603        | 0,421 |
| 10-Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.                                           | 0,043        | 0,688        | <b>0,771</b> | 0,680 |
| 11-Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     | 0,035        | <b>0,619</b> | 0,489        | 0,741 |
| 12-Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas. | 0,112        | 0,542        | <b>0,784</b> | 0,647 |
| 14-Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.                | 0,065        | <b>0,831</b> | 0,694        | 0,703 |
| 17-Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.             | 0,097        | <b>0,798</b> | 0,633        | 0,664 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Excluiu-se um item associado à dimensão instrumental do comprometimento: “7. Na situação atual, ficar na minha instituição é na realidade uma necessidade, tanto quanto um desejo”, cuja carga fatorial apresentada foi menor que 0,5.

Ademais, por apresentarem comunalidades menores que 0,400, foram excluídos: um item do comprometimento afetivo – “2. Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus”; um do comprometimento instrumental – “8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha instituição agora”; e quatro do comprometimento normativo – “13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição”; “15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora”; “16. Esta instituição merece minha lealdade”; e “18. Eu devo muito à minha instituição”.

Quanto maior o valor do coeficiente no item, mais este está relacionado com o fator ou componente. O comprometimento organizacional resultou em três fatores, e, conforme o quadro 18, quatro dos cinco primeiros itens apresentaram maior associação com o primeiro fator (comprometimento afetivo), coincidindo com a composição desta dimensão na escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), com exceção da afirmação “1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição”, que de modo singular se relacionou mais expressivamente com o comprometimento instrumental, mesmo denotando afetividade e envolvimento característicos da dimensão afetiva.

Em relação aos demais itens, dois dentre os considerados relativos ao comprometimento normativo relacionaram-se significativamente à dimensão instrumental, a saber: “14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora”; e “17. Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”. A primeira afirmação (item 14) parece indicar o sentimento de obrigação em permanecer, independentemente de eventuais vantagens ou maiores benefícios a serem obtidos com a saída da organização, o que se contrapõe, em primeira análise, ao conceito de comprometimento instrumental. O item 17 expressa um sentimento de obrigação em permanecer, especificamente em relação às pessoas da instituição, não indicando, também, fundamento em recompensas percebidas na organização e custos associados à saída.

Além disso, dois itens do comprometimento instrumental, conforme Meyer, Allen e Smith (1993), relacionaram-se significativamente à dimensão normativa: “10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição”; e “12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas”. Nesse caso, de fato, o teor das afirmações pode sugerir a permanência na instituição, além de necessidade, por um sentimento de obrigação, o que é característico do comprometimento normativo, indicando proximidade entre as duas dimensões.

Por meio da regressão linear os dados foram analisados e os resultados, dispostos na tabela 39, evidenciaram que a equação foi significativa para todos os domínios/dimensões dos construtos e questionário completo/escala geral ( $p$ -valor  $< 0,05$ ), tendo como variável explicativa a satisfação no trabalho e como variável dependente o comprometimento organizacional. Na escala geral (com todos os domínios), o coeficiente de determinação (proporção de variância do comprometimento que é explicada pela satisfação) é de 0,242 ( $R^2$ ), com intercepto de 1,73 (constante) e coeficiente linear ou angular de 0,39 (beta de X). Este coeficiente indica que a cada um ponto (score) de variação na satisfação no trabalho, para mais ou para menos, varia em 0,39 o score de comprometimento organizacional, sendo a relação linear entre as duas escalas positiva ou diretamente proporcional.

Tabela 39. Regressão linear simples tendo como variável dependente o comprometimento organizacional e variável explicativa a satisfação no trabalho.

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

$R^2$ : Coeficiente de determinação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os resultados evidenciam, portanto, que existe influência da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional, o que conduz à confirmação da última hipótese do trabalho:

*H6: A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação.*

Este resultado foi compatível com os achados das pesquisas de Cruz *et al.* (2023), Asutay, Buana e Avdukic (2022) e Seema, Choudhary e Saini (2021), ao evidenciarem que a satisfação no trabalho prediz positivamente o comprometimento organizacional. Do mesmo modo Chasanah, Suyanto e Istanto (2021) defendem que a melhoria do comprometimento organizacional é desencadeada por uma maior satisfação no trabalho.

Todas as dimensões da satisfação se relacionaram mais fortemente com a dimensão do comprometimento instrumental, o que sugere que a satisfação no trabalho dos TAEs influencia, principalmente, o comprometimento relativo às recompensas e benefícios percebidos, bem como aos custos relacionados à saída da instituição. E o valor mais elevado de correlação foi obtido entre a satisfação com as promoções e o comprometimento instrumental ( $R = 0,778$ ), o que revela o impacto do modo como ocorrem e tempo de espera pelas progressões na carreira dos TAEs em seu comprometimento instrumental.

Alneyadi *et al.* (2019) também encontraram influência da satisfação no comprometimento organizacional, porém, este impacto foi percebido sobre a dimensão afetiva do construto entre funcionários públicos dos Emirados Árabes Unidos. Botrel *et al.* (2020) evidenciaram que quanto maior a satisfação, maior o comprometimento afetivo e normativo dos médicos atuantes em instituições hospitalares de Minas Gerais.

De modo mais específico, no estudo de Rai, Budhathoki e Rai (2021) as dimensões satisfação com os colegas, promoções e natureza do trabalho – tiveram um impacto positivo significativo no comprometimento afetivo e normativo de funcionários de bancos privados no Nepal.

Apresenta-se, no quadro 19, a síntese das hipóteses propostas nesta pesquisa, relacionadas aos objetivos específicos previstos e aos resultados obtidos após análise dos dados:

Quadro 19. Síntese das hipóteses propostas.

| Hipótese                                                                                                                                              | Objetivo específico                                                                                                                 | Resultado encontrado                                                                        | Valor observado da hipótese |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| H1: Os servidores técnico-administrativos em educação apresentam nível médio de satisfação no trabalho.                                               | Investigar os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação. | Média 4,72 - nível indiferente de satisfação no trabalho.                                   | Rejeitada                   |
| H2: Os servidores técnico-administrativos em educação apresentam nível elevado de comprometimento organizacional.                                     | Investigar os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação. | Média 3,35 - nível moderado de comprometimento organizacional.                              | Rejeitada                   |
| H3: As relações com os colegas e a chefia constituem as dimensões que promovem maior satisfação no trabalho dos técnicos administrativos em educação. | Verificar com qual(is) dimensão(ões)/aspecto(s) do trabalho os servidores estão mais satisfeitos.                                   | Maiores médias:<br>5,62 - satisfação com a chefia;<br>5,57 - satisfação com os colegas.     | Aceita                      |
| H4: O salário e as progressões representam os aspectos promotores de menor satisfação entre os técnicos administrativos em educação.                  | Verificar com qual(is) dimensão(ões)/aspecto(s) do trabalho os servidores estão menos satisfeitos.                                  | Menores médias:<br>3,75 - satisfação com as progressões;<br>3,76 - satisfação com o salário | Aceita                      |

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| H5: A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é a predominante entre os técnicos administrativos em educação.                   | Identificar a dimensão predominante do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos em educação.          | Comprometimento instrumental foi predominante - média 4,47.                                                                         | Rejeitada |
| H6: A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação. | Investigar a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação. | Todas as dimensões da satisfação no trabalho exerceram influência positiva em todas as dimensões do comprometimento organizacional. | Aceita    |

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Logo, foi possível confirmar a terceira, quarta e sexta hipóteses, ao tempo em que foram rejeitadas a primeira, segunda e quinta hipóteses, conforme explicado ao longo desta seção.

Ressalta-se, afinal, a importância de buscar promover, por meio de políticas, ações e práticas de gestão de pessoas, o aumento e/ou manutenção da satisfação dos servidores técnico-administrativos em educação com as dimensões e fatores do trabalho, visto que quanto maior a satisfação no trabalho, maior deverá ser o comprometimento organizacional destes profissionais, o que se refletirá em seu melhor desempenho, maiores produtividade, investimento e esforços para a consecução dos objetivos e reafirmação contínua dos valores institucionais no encalço do cumprimento exitoso da missão da Instituição.

## 7 CONCLUSÃO

Este estudo torna-se relevante por identificar os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, o tipo predominante de comprometimento apresentado, bem como os aspectos geradores de maior e menor satisfação no trabalho entre os servidores TAEs de uma universidade federal do nordeste brasileiro. Ademais, foi possível identificar os pontos críticos que devem ser melhorados, visando um aumento da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional dos servidores.

Evidenciou-se que o nível global de satisfação dos TAEs no trabalho é de 4,72, o que representa indiferença destes profissionais quanto à satisfação no trabalho e conduz à rejeição da primeira hipótese proposta; quanto ao comprometimento organizacional, a média geral é de 3,35, o que sugere que estão moderadamente comprometidos com as atividades que executam, contrariando a proposição feita na segunda hipótese. Logo, as duas primeiras hipóteses foram rejeitadas.

As dimensões promotoras de maior satisfação no trabalho são a satisfação com a chefia e com os colegas de trabalho, consoante previsto na terceira hipótese; por sua vez, a satisfação com as progressões e com o salário são as que promovem menor satisfação, como sugerido na quarta hipótese. Assim, foi possível confirmar a terceira e quarta hipóteses.

A dimensão predominante do comprometimento organizacional foi a instrumental, o que levou à rejeição da quinta hipótese da pesquisa. Por fim, constatou-se a existência de influência da satisfação no comprometimento organizacional dos servidores, o que possibilitou a confirmação da última hipótese aventada.

Quanto ao salário e promoções/progressões, escapa à competência da gestão da instituição a realização de alterações/melhorias nestes fatores, já que dependem de modificações legislativas; porém, outros tipos de incentivo podem ser desenvolvidos no âmbito da gestão de pessoas da instituição para ajudar a aumentar a satisfação no geral ou reduzir a insatisfação, e, consequentemente, melhorar o comprometimento organizacional dos servidores.

Nesse sentido, ressalta-se a importância do atual momento de expansão da adesão e experiência da instituição com o Programa de Gestão e Desempenho, ferramenta de gestão caracterizada pela mensuração de resultados e controle de entregas que gera a possibilidade de flexibilização e inovação no trabalho, principalmente em relação ao local de realização das

atividades. Esta possibilidade confere ao TAE que realiza atividades compatíveis, desde que autorizado pela chefia imediata, a oportunidade de prestar serviços também remotamente, produzir mais, com maior qualidade e segurança, exercendo a autocompetência e sendo avaliado pelos resultados que produz.

Em relação à prevalência do comprometimento instrumental, dimensão considerada não relacionada ou negativamente relacionada ao desempenho no trabalho e à cidadania organizacional, estratégias também podem ser pensadas, elaboradas e implementadas, com participação dos próprios servidores, para tentar aumentar o comprometimento afetivo (indicativo de envolvimento e identificação com os objetivos e valores da organização). A melhoria, o desenvolvimento e o apoio à motivação dos trabalhadores é essencial, uma vez que esta influencia no aumento do seu comprometimento.

A principal contribuição desta pesquisa consiste em constatar a influência positiva da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional nos servidores públicos investigados. Além disso, os demais resultados e todos os dados gerados servem como base/suporte para a compreensão da realidade institucional do ponto de vista dos TAEs quanto aos construtos estudados, para a adoção de medidas e o desenvolvimento de ações que contribuam para a melhoria dos níveis de satisfação e comprometimento desses profissionais.

Quanto às limitações do estudo, pode-se citar sua natureza estática, a apresentação de dados transversais, que não inclui a captura de mudanças nos construtos ao longo do tempo; bem como a investigação de uma única categoria de trabalhadores em um só câmpus da instituição.

Nesse contexto, estudos futuros poderiam expandir a abrangência da investigação, com a inserção de participantes dos demais câmpus da universidade, ampliação da quantidade de construtos e relações analisadas, bem como com a inclusão dos profissionais da carreira do Magistério Superior e dos colaboradores terceirizados da instituição.

Por fim, novos estudos podem ser feitos com o intuito de melhor explorar o comprometimento organizacional em suas dimensões, para que se possa determinar e delimitar/distinguir com clareza o significado, domínios e relações deste construto.

## 8 REFERÊNCIAS

ABDELMOULA, L. (2020). *The impact of extrinsic job satisfaction factors on the organizational commitment of accounting professionals in Tunisia*. **Management Science Letters** 10 (2020).

ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; REBOUÇAS, S. M. P. (2013). *Effects of personal characteristics on organizational commitment: evidence from Brazil's oil and gas industry*. **The International Journal of Human Resource Management**, 24:20, 3831-3852, DOI: 10.1080/09585192.2013.781527.

AGAPITO, P. R.; CARDI, G. V.; VICENTE, M. M.; GUIMARÃES, T. B.; LACERDA, T. L. F. T.; FREITAS, V. B. (2013). Análise da satisfação do trabalho e dos contratos psicológicos em organizações da região do Grande ABCD. **Rev. Elet. Gestão e Serviços**, V4 n.2, Jul./Dez. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31182/analise-da-satisfacao-do-trabalho-e-dos-contratos-psicologicos-em-organizacoes-da-regiao-do-grande-abcd>. Acesso em: 28.ago.2023.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to organization*. **Journal of occupational Psychology**, 63,1-18.

ALMEIDA, D. M. (2015). **Satisfação no trabalho e estresse ocupacional na perspectiva dos Policiais Militares do estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, Rio Grande do Sul, p. 136, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4741>. Acesso em: 30.out.2023.

\_\_\_\_\_.; LOPES, L. F. D.; COSTA, V. M. F.; SANTOS, R. C. T. (2018). Policiais Militares do Estado do RS: Relação entre Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, 10(1), jan.-mar. 2018, 55-65.

\_\_\_\_\_.; TOMAZZONI, G.C.; SANTOS, A. S.; RODRIGUES, G. O.; SIMONETTO, E. O. (2017). Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional por meio da Dinâmica de Sistemas. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v.9, n.1, p. 78 – 94, Jan./Abr. 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45196/analise-de-cenarios-envolvendo-satisfacao-no-tr--->. Acesso em: 28.ago.2023.

ALMEIDA, D.; SANTOS, M. A. R.; COSTA, A. F. B. (2010). **Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública**. In: 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.

ALNEYADI, R.; NUSARI, M.; AMEEN, A.; BHAUMIK, A. (2019). *A Better Understanding of Relationship between Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment*. **International**

**Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**. ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-2S10, September 2019.

ALROUSAN, M. A.; ALALI, S. M. (2020). *The Role of Quality of Work Life in Organizational Commitment in Islamic Banks*. **International Journal of Financial Research**, Vol. 11, No. 4; 2020. doi:10.5430/ijfr.v11n4p515.

ANDRADE, D. C. T. (2021). Comprometimento Institucional: um modelo interpretativo para o serviço público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 2021, vol. 13, núm. 2, Abril-Junho, ISSN: 2175-5787. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62158/comprometimento-institucional--um-modelo-interpretativo-para-o-servico-publico-brasileiro>. Acesso em: 25.fev.2023.

ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; LENGLER, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, abr./jun. 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44924/comportamento-de-cidadania-organizacional--um-olhar-a-luz-dos-valores-e-da-satisfacao-no-trabalho>. Acesso em: 13.set.2023.

\_\_\_\_\_; LIMANA, S.; ESTIVALETE, V. F. B.; TANSCHKEIT, F. (2013). Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. **Revista Administração em Diálogo**, Vol.15, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2013, p.52-78. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40527/cultura-organizacional-e-satisfacao-no-trabalho-sob-a-percepcao-dos-colaboradores-de-uma-instituicao-bancaria-apos-o-processo-de-fusao>. Acesso em: 13.set.2023.

ASLAMIAH. (2019). *Teachers Organizational Commitment in Elementary School: A Study in Banjarmasin Indonesia*. **The Open Psychology Journal**, 2019, Volume 12. DOI: 10.2174/1874350101912010001, 2019, 12, 1-6.

ASSUNÇÃO, R. R.; DOMINGOS, S. R. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, N. M. (2014). Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, número 3, p. 453-468, DEZ. 2014. Disponível em: Acesso em: 01.jan.2023.

ASUTAY, M.; BUANA, G. K.; AVDUKIC, A. (2022). *The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact*. **Journal of Business Ethics** (2022) 181:913–932. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>

ATALAY, M. O.; BIRINCIOGLU, N.; ACUNER, T. (2022). *Effect of perceived organizational support and organizational trust on young academics' organizational commitment*. **Argumenta oeconomica**, No 1 (48) 2022, ISSN 1233-5835; e-ISSN 2720-5088.

BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; BASTOS, A. V. B.; LOPES, L. F. D.; LIMA, M. P.; SANTOS, A. S. D. (2017). A Influência do Comprometimento, do Entrincheiramento e do

Suporte à Transferência de Treinamento sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho . **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 6, p. 976-989, 2017.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.

BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A.; RABÊLO NETO, A.; MOREIRA, R. N. (2016). Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **Revista de Gestão**, 23 (2016) 99–110. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42396/visao-multidimensional-da-satisfacao-do-trabalho--um-estudo-em-um-hospital-publico-piauiense>. Acesso em: 13.set.2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. C. S. (2021). Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional: A Perspetiva dos Millennials. **ACM Digital Library**. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/book/10.5555/AAI29010643>. Acesso em: 20.jan.2024.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91. Cap. 5.

\_\_\_\_\_; BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2 - Abr./Jun. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/cs6RZwYnymLRdxRnvjJWRfg/?lang=pt>. Acesso em: 22.abr.2023.

\_\_\_\_\_.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. (1997). Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 97-120. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jHZQHFCb4ft5wL4TvhWLmKJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03.jun.2023.

\_\_\_\_\_. (1994). **Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato** (Tese Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

\_\_\_\_\_. (1993). Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 33(3):52-64 Mai./Jun. 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZzVWk6px7CTBYy7LWGZQtDm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25.fev.2023.

BERHANU, K. Z.; SABANCI, A.; YALÇIN, G. (2023). *Teachers' Organizational Commitment: The Role of Demographic Characteristics and Their Psychological Empowerment in Turkey. Research in Educational Administration & Leadership*.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. (2021). Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, Campo Grande, v.9, n.1, Jan./Abr. 2021. Disponível em: [http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou\[\]=&campo\[\]=CITACOESDOCUMENTO&id=56250&tipo\\_busca=simples](http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou[]=&campo[]=CITACOESDOCUMENTO&id=56250&tipo_busca=simples). Acesso em: 13.nov.2023.

BOTREL, A. M. M.; MESQUITA, J. M. C.; BASTOS, A. M.; REIS NETO, M. T. (2020). Satisfação e comprometimento dos médicos: estudo em instituições hospitalares. **Revista de Administração UNIMEP**, v.18, n4, setembro – dezembro, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60246/satisfacao-e-comprometimento-dos-medicos--estudo-em-instituicoes-hospitalares>. Acesso em: 18.dez.2023.

BRASIL, 2023. Ministério da Economia. Boletim Estatístico de Pessoal. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 07.jan.2024.

\_\_\_\_\_, 1990. Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 11.nov.2023.

\_\_\_\_\_, 1988. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Assembleia Nacional Constituinte. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 11.nov.2023.

BUDIHardjo, A. (2013). *The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. GSTF Journal on Business Review*, 2(4), 58-64.

CALDAS, E. J. S.; TRIGUEIRO, F. M. C.; THIAGO, F. (2022). Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Vol. 12, Nº 2, Ano 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66890/endomarketing--cultura-organizacional-e-satisfacao-no-trabalho--um-estudo-em-conselhos-profissionais-de-mato-grosso> Acesso em: 30.nov.2023.

CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo**, Vol. 23, n. 1 - jan/fev/mar/abr, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61725/relacoes-entre-motivacao--satisfacao-no-trabalho-e-as-dimensoes-competitivas-da-estrategia-de-recursos-humanos-no-great-place-to-work> Acesso em: 30.nov.2023.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. (2014). **Estudos em gestão pessoas no serviço público**/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valéria Porto. — Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1519/1/caderno37%20estudos%20em%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico.pdf> Acesso: 06.jan.2024.

CAMPOS, H. **Estatística não paramétrica**. 4ª ed. Piracicaba: ESALQ, 1983.

CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. F. B. (2013). O trabalho de quem ensina: suporte social, suporte organizacional e comprometimento. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 - n. 01 - p. 58-78 - jan./mar. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10019/o-trabalho-de-quem-ensina--suporte-social--suporte-organizacional-e-comprometimento>. Acesso em: 20.abr.2023.

CANZIO, L. I., BÜHLMANN, F.; MASDONATI, J. (2023). *Job satisfaction across Europe: An analysis of the heterogeneous temporary workforce in 27 countries*. **Economic and Industrial Democracy**, 44(3), 728-754. <https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0143831X221088306>

CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L.; PAPANDRÉA, P. J. (2013). Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*, 7. ed. , p. 21-31, set. 2013. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade\\_motivacao.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf). Acesso em: 01.jan.2023.

CARVALHO, K. S.; FALCE, J. L.; GUIMARÃES, L. V. M. (2021). A Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho: Pesquisa em uma Universidade Federal. **Revista AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém (BR), v.10, n.2, jul/dez 2021, p. 77-95. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65603/a-motivacao-de-servico-publico-e-a-satisfacao-no-trabalho--pesquisa-em-uma-universidade-federal->. Acesso em: 07.out.2022.

CHAOUALI, W.; MOUSA, M. (2021). *Organizational inclusion in Arabian public contexts*, in Farazmand, A. (Ed.), **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**, Springer, Cham, doi: 10.1007/978-3-319-31816-5\_4334-1.

CHASANAHA, U.; SUYANTO, M.; INSTANTO, Y. (2021). *Internal Marketing in Its Influence on Organizational Commitment: the Mediation of Job Satisfaction and Organizational Justice*. **WSEAS Transactions on Business and Economics**. Vol. 18, 2021. DOI: 10.37394/23207.2021.18.70.

CHAUHAN, R. (2023). *Impact of social media usage on job performance and employee retention: Role of knowledge sharing and organizational commitment*. **Global Business and Organizational Excellence**, Vol. 43, 2023. Disponível em: <https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1002/joe.22185>. Acesso em 02.jan.2024.

CODARO, R. S.; TOMEI, P. A.; SERRA, B. P. C. (2017). Satisfação no trabalho e escolhas de carreira: um estudo utilizando o modelo de âncora de carreira de Schein. **Revista Eletrônica de**

**Estratégia e Negócios.** Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48598/satisfacao-no-trabalho-e-escolhas-de-carreira--um-estudo-utilizando-o-modelo-de-ancora-de-carreira-de-schein-> Acesso em: 01.dez.2023.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. (2011). **Roteiro para Revisão Bibliográfica Sistemática: Aplicação no Desenvolvimento de Produtos e Gerenciamento de Projetos.** 2011, Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP. Porto Alegre, RS: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002833837> Acesso em: 06.jan.2024.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. *Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?* *Academy of Management Review*, v. 36, n. 1, p. 12-32, 2011.

CORREIA, R.; MAINARDES, E. (2009). **O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para performances de elevado rendimento.** In: VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2009. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/2009/artigos/95\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/95_0.pdf). Acesso em 25.nov.2023.

COSTA, C. A.; BENTO, K. G. R.; SÁ, F. B.; ZIVIANI, F. (2013). Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.11, n.1, Janeiro/Abril – 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9965/qualidade-de-vida-no-trabalho--satisfacao-e-mot---> Acesso em: 01.dez.2023.

COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; FALLER, L. P.; OLIVEIRA, J. M. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 304-315, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47084/comportamento-de-cidadania-organizacional--sua-interacao-com-os-valores-organizacionais-e-a-satisfacao-no-trabalho> Acesso: 01.dez.2023.

CRUCKE, S.; KLUIJTMANS, T.; MEYFROODT, K.; DESMIDT, S. (2020). *How Do Organizational Sustainable Practices Foster Public Service Motivation and Job Satisfaction?* In: *Academy of Management Annual Meeting*, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/349718170\\_How\\_does\\_organizational\\_sustainability\\_foster\\_public\\_service\\_motivation\\_and\\_job\\_satisfaction\\_The\\_mediating\\_role\\_of\\_organizational\\_support\\_and\\_societal\\_impact\\_potential](https://www.researchgate.net/publication/349718170_How_does_organizational_sustainability_foster_public_service_motivation_and_job_satisfaction_The_mediating_role_of_organizational_support_and_societal_impact_potential). Acesso em: 18.dez.2022.

CRUZ, A. B.; PUÑO-QUISPE, L.; APAZA-HUMEREZ, C. R.; PRADO-LAURA, J. I.; TURPO-CHAPARRO, J. E. (2023). *Job Desertion and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment Among Peruvian Regular Basic Education Teachers.* **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, Vol. 12, Nº 4, 2023.

CUNHA, L. V. (2013). **A motivação no trabalho como antecedente da satisfação, do comprometimento e do desempenho: um estudo em um hospital público**. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil, p. 180, 2013.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 - n. 02 - p. 237-254 - abr./jun. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10489/politicas-de-gestao-de-pessoas--comprometimento>—. Acesso em: 15.mar.2023.

DIAZ DUMONT, J. R., LEDESMA; CUADROS, M. J.; TITO CÁRDENAS, J. V.; CARRANZA, HARO, L. R. (2023). *Satisfacción laboral: algunas consideraciones*. **Revista Venezolana de Gerencia**, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>

DUARTE, C. L. G.; MOTOKI, F. Y. S.; MAINARDES, E. W. (2018). O technostress e a relação com a satisfação no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Vol. 12, nº 06, jan-jun 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51110/o-technostress-e-a-relacao-com-a-satisfacao-no-trabalho>. Acesso em 19.dez.2023.

DUTT-ROSS, S. **Manual de Análise de Dados**. Rio de Janeiro. 2020. Disponível em: <http://livro.metodosquantitativos.com/docs/bookdown.pdf>.

FALCE, J. L.; MARTINS, A. P.; MUYLDER, C. F.; PARDINI, D. J. (2020). Satisfação no trabalho: estudo longitudinal em uma organização pública de ensino superior. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 20, n.4, p. 153-175, out./dez.2020.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

FERNÁNDEZ PUENTE, A. C.; SÁNCHEZ-SÁNCHEZ, N. (2021). *Understanding executive women's perspectives on job satisfaction and their different domains*. **Economics and Sociology**, 14(1), 159-177. doi:10.14254/2071-789X.2021/14-1/11.

FERREIRA, J. A. G.; FERNANDES, R.; HAASE, R. F.; SANTOS, E. R. (2009). Minnesota *Satisfaction Questionnaire - Short Form*: estudo de avaliação e validação para a população portuguesa. **Revista Psychologica**, 2009, 51, 251-281. Disponível em: [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/957/1/MSQ\\_Estudo%20de%20adapta%C3%A7%C3%A3o%20e%20valida%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/957/1/MSQ_Estudo%20de%20adapta%C3%A7%C3%A3o%20e%20valida%C3%A7%C3%A3o.pdf) Acesso em: 10.jan.2024.

FERREIRA, S. D; FERRAZ, S. F. S.; PAIVA, L. E. B.; REBOUÇAS, S. M. D. P. (2020). Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.14, n.38, p. 3608-3631 |Maio/Agosto– 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57518/valores-e-satisfacao-no-trabalho-dos-servidores-publicos-em-uma-seccional-da-justica-federal>. Acesso em: 03.nov.2023.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS-2**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_.; MILES, J.; FIELD, Z. **Discovering statistics using R**. Sage Publications, 2012.

FORD, M. E. **Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency**. Newbury Park, CA: Sage, 1992.

FREITAS, M. D. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. (2020). Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 10(1).

GARCIAS, M. O.; KASSOUF, A. L. (2022). Efeito da qualificação adequada sobre a satisfação profissional dos jovens brasileiros. **Economia e Sociedade**, v. 31, n. 2, p. 439–457, maio 2022.

GREEN, C. P., HEYWOOD, J. S., KLER, P., & LEEVES, G. (2018). *Paradox lost: The disappearing female job satisfaction premium*. **British Journal of Industrial Relations**, 56(3), 484-502. <https://doi.org/10.1111/bjir.12291>

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. (2009). 6ed. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman.

HAIR JR, J.F.; HULT, G, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, 2 ed. Los Angeles: Sage Publications, 2017.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. (2011). *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*. **Journal of Applied Psychology**, 96(4), 677-694.

HAURET, L., & WILLIAMS, D. R. (2017). *Cross-national analysis of gender differences in job satisfaction*. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, 56(2), 203-235. <https://doi.org/10.1111/irel.12171>.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 55-81.

\_\_\_\_\_. (2003). Uma vez mais: como motivar os funcionários. **Harvard Business Review**, Brasil, v. 81, n. 1, p. 59-68, 2003.

HINOJOSA-LÓPEZ, J. I. (2022). *El papel mediador de la satisfacción laboral entre la calidad en los factores del trabajo y el compromiso laboral*. **Revista de Administração de Empresas**, V. 62 | n. 4, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/72123/o-papel-mediador-da-satisfacao-no-trabalho-entre-a-qualidade-dos-fatores-de-trabalho-e-o-comprometimento-com-o-trabalho-> Acesso em: 19.dez.2023.

HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. (2015). *A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction*. **Public Administration Review**. Vol. 75, Iss. 5, pp. 711–722. 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/280912684\\_A\\_Meta-](https://www.researchgate.net/publication/280912684_A_Meta-)

Analysis\_of\_the\_Relationship\_between\_Public\_Service\_Motivation\_and\_Job\_Satisfaction.  
Acesso em: 18.dez.2022.

JACKSON, A. R.; ALBERTI, J. L.; SNIPES, R. L. (2014). *An examination on the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 141-153.

JANG, J.; KANDAMPULLY, J. (2018). *Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125-141.

JARUPATHIRUN, S.; GENNARO, M. D. (2018). *Factor of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. International Journal of Technology*, v. 7, p. 1460-1468, 2018. Disponível em: <https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/1650>. Acesso em: 30.nov.2023.

KAISER, L. C. (2014). *Job Satisfaction and Public Service Motivation. IZA Discussion Paper No. 7935 January 2014*. Disponível em: <https://docs.iza.org/dp7935.pdf>. Acesso em: 21.dez.2022.

KE, J. L.; SUN, J. M.; DING, P. R. (2009). *The determinants of R&D worker's job satisfaction: A perspective of demography. Science of Science and Management of S&T*, 3, 194–198.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. (2016). *Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 50(1), 17 39, jan./fev.

KOSE, T.; AVCIOGLU, K. (2023). *Gender and job satisfaction in OECD countries. Economics and Business Letters*, 12(2), 157–164. <https://doi.org/10.17811/eb1.12.2.2023.157-164>

LEAL, P. H.; COSTA, B. M. N.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. (2015). *Satisfação no trabalho: um estudo na Universidade do estado do Rio Grande do Norte. Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (RAUnP)*, v.7, n.2, p. 106-120, Fev./Maio/2015 ISSN 1984-4204.

LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, A. C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. (2014). *Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? Revista Brasileira de Administração*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, art. 6, pp. 476-495, Oct./Dec. 2014.

LIMA, A. J.; ZILLE, L. P.; SOARES, M. G. (2015). *Um olhar sobre a satisfação no trabalho: estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 3, p. 310-325, set./dez. 2015.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. (2019). *Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Revista Contabilidade e Controladoria*, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 24-39, mai./ago. 2019. Disponível em: Acesso em: 16.mar.2023.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, 51 (6) • Nov-Dec 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156382>. Acesso em: 20.abr.2023.

LOAN, L. T. M. (2020). *The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction*. **Management Science Letters** 10 (2020).

LUTHANS, F. 2006. **Organizational Behavior**, Ten Edition. Yogyakarta.

LUZ, C. M. D. R.; PAULA, S. L.; OLIVEIRA, L. M. B. (2018). *Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover*. **Revista de Gestão**, Vol. 25 No. 1, 2018. DOI 10.1108/REGE-12-2017-008.

MACIEL, C de O.; CAMARGO, C. (2011). Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 4, pp. 433-453, Maio/Jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8Dgrdzmh5h9dLFVNTyQv9xS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08.jun.2023.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; WEGNER, R. S.; ROSSATO, V. P. (2022). Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16 | n. 4 | out. – dez. 2022.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. **PsicoUSF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.

MAYYA, S. S.; MARTIS, M.; MAYYA, P. S. (2020). *Does Gender Difference Matter in Job Satisfaction? A Case of Academicians in Karnataka*. **Pertanika Journal of Social Science and Humanities**, Volume 28, Issue 4, December 2020. DOI: <https://doi.org/10.47836/pjssh.28.4.14>

MCCORMICK, L.; DONOHUE, R. (2016). *Antecedents of affective and normative commitment of organizational volunteers*. **The International Journal of Human Resource Management**, 2581-2604.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 166, 2003. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese\\_Doutorado\\_Medeiros\\_2003.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese_Doutorado_Medeiros_2003.pdf). Acesso em: 30.mai.2023.

\_\_\_\_\_.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de**

**Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 187-209. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bvYGzFh85kfPpRqLyfNQ8jz/?format=pdf>. Acesso em: 03.jun.2023.

\_\_\_\_\_.; ENDERS, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea/RAC**, v.2, n.3, Set./Dez. 1998: 67-87.

MEHMETI, F., SPAHI, J., & ELGÜN, R. F. (2023). *Job satisfaction level of education employees*. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, 7(2), 158–167. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2p14>.

MELIALA, Y. H.; HAMIDAH.; SAPARUDDIN, M. (2023). *The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction*. **Quality Access to Success**. Vol. 24, No. 195/June 2023. DOI: 10.47750/QAS/24.195.28.

MENEZES, I. G. (2009). **Comprometimento Organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Salvador, p. 203, 2009. Disponível em: [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor\\_menezes\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor_menezes_tese.pdf). Acesso em: 30.mai.2023.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. **Human Resource Management Review**, Reino Unido, v.1, n. 1, p. 61-89, Spring 1991.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; SMITH, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

\_\_\_\_\_.; 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, 20–52 (2002). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421>. Acesso em: 30.mar.2023.

MIRANDA, M. A. C. **A satisfação no trabalho: uma aplicação às instituições particulares de solidariedade social em São Miguel, Açores**. Dissertação (Mestrado em Gestão/MBA). Departamento de Economia e Gestão, Universidade dos Açores, Ponta Delgada/Portugal, p. 76, 2014.

MOHR, L.; ORO, I. M.; BEGNINI, S.; TESTON, S. de F. (2023). Comprometimento de carreira e justiça distributiva influenciam a satisfação no trabalho? **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, v. 16, n. 1, p. 23-41, jan./abr., 2023. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/7099>. Acesso em: 16.mar.2023.

MORAES, F. (2005). **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 108f. 2005. Dissertação (Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí) – Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. In: DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método e pesquisa para avanço da ciência e da tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

MOREIRA, S. T.; FREITAS, R. R. (2020). Evidências de efeitos da satisfação e motivação em uma instituição pública federal de ensino superior. **Revista Brasileira de Engenharia de Produção**, p. 56-80, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/30838/20850>. Acesso em: 28.abr.2023.

MOTTA, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MOUSA, M.; ABDELGAFFAR, H. A. (2021), *Work from home in the public sector context post Covid-19: challenges and barriers*”, **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**, Springer, doi: 10.1007/978-3-319-31816-5\_4343-1.

MOWDAY, R. T. (1998). *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

\_\_\_\_\_.; STEERS, R. M.; PORTER, L. (1982). **Employee organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. San Diego, CA: Academic Press.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. (1979). *The Measurement of organizational commitment*. **Journal of Vocational Behavior**, 14,224-247. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879179900721>. Acesso em: 06.jul.2023.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. (2007). *The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation*. **Public Administration Review**. January | February 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>. Acesso em: 21.dez.2022.

NANDAN, S., HALKIAS, D., THURMAN, P.W., KOMODROMOS, M., ALSERHAN, B.A., ADENDORFF, C., YAHAYA ALHAJ, N.H.Y., DE MASSIS, A., GALANAKI, E., JUMA, N., KWESIGA, E., NKAMNEBE, A.D.; SEAMAN, C. (2018), *Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: A cross-country study of university faculty*, **EuroMed Journal of Business**, Vol. 13 No. 3, pp. 254-279. <https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1108/EMJB-09-2017-0031>

OLIVEIRA, C. B. A.; SILVA, E. F.; SILVA, F. F.; PAULINO, R. D. (2018). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: estudo com funcionários do CRAS de Borborema-PB. **Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 93-114. out./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/7821>. Acesso em: 25.fev.2023.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A. (2015). Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. **Revista Vianna Sapiens**, v. 6, n. 1, p. 273-300, 2015.

OLIVEIRA, L. C. C. (2019). O Humor e o Comprometimento com o Trabalho em Organizações de Saúde. **Gestão & Conexões** - Management and Connections Journal, Vitória (ES), v. 8, n. 1, p. 82-99, Jan./Abr. 2019.

OLIVEIRA, L. M. S.; VASCONCELOS, R. S. T.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. (2021). Carreira proteana e satisfação no trabalho: Um estudo na Universidade Federal do Ceará. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 59, p. 23-41, jan.-abr. 2021.

OLIVEIRA, N. C.; DANTAS, O. M. A. (2020). Fundamentos jurídicos acerca da formação continuada dos técnicos administrativos em educação. **Brazilian Journal of Development**, 6(5), 32778-32790.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Organizational commitment in the public sector: review and research agenda. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12 n. 2 (2018). Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11355>. Acesso em: 26.jun.2023.

OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo. Saraiva: 2015.

PAIOLA, P. B.; STRUCKEL, A. C. Relações de trabalho em organizações contemporâneas: comprometimento organizacional. **Caderno de Administração** - v.20, n.1, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/18528>. Acesso em: 13.jun.2023.

PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; 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**, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45027/percepcao-da-influencia-das-politicas-e-praticas-de-recursos-humanos-na-satisfacao-com-o-trabalho->. Acesso em: 21.set.2023.

PARK, S. (2020). *Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment*. **Public Organization Review**, 20, pages 665–684 (2020) Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-020-00465-6>. Acesso em: 20.mar.2023.

PEREIRA, A. S.; LOPES, D. D. (2019). Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Ano 16, n. 45, out./dez. 2019.

PERUGINI, C., & VLADISAVLJEVIC, M. (2019). *Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe*. **Labour Economics**, 60, 129-147. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.06.006>

PESCA, A. D. **Psicologia Organizacional**. Natal: Edunp, 2011. Disponível em: [https://www.academia.edu/43604924/Psicologia\\_organizacional](https://www.academia.edu/43604924/Psicologia_organizacional). Acesso em: 21.dez.2022.

PHAM, T. T. P.; TRUONG, G. Q.; NGUYEN, T. V.; NGUYEN, P. V. (2023). *The Meaning of Public Service Motivation: Human Resource Management Practices in the Public Sector*. **Review of Integrative Business and Economics Research**, Vol. 12, 2023. Disponível em: [http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber\\_12-2\\_01\\_k22-067\\_1-27.pdf](http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_12-2_01_k22-067_1-27.pdf). Acesso em: 03.mar.2023.

PIMENTEL-GOMES, F. 2009. **Curso de estatística experimental**. 15. ed. Piracicaba: FEALQ.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos Indivíduo-Organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. ed. 3, p. 288-304, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37911/diferentes-vinculos-individuo-organizacao--explorando-seus-significados-entre-gestores->. Acesso em: 28.abr.2023.

\_\_\_\_\_.; OLIVEIRA, E. R. S.; SILVA, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 71 (3) 504-539 jul/set 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>. Acesso em: 18.abr.2023.

\_\_\_\_\_.; FURTADO, V. A.; MONTENEGRO, A. V.; OLIVEIRA, E. R. S. (2021). Comprometimento Organizacional: mapeamento e análise sobre escalas validadas no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 88-104, mai.-ago. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/82096>. Acesso em: 29.abr.2023.

PRATIBHA.; SHIVA, A.; ARORA, R. (2021). *Impact of HRM practices on organisational commitment: evidence from school educators' in Indian context*. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 17(2-3), pp. 186–205.

RAI, A.; BUDHATHOKI, P. B; RAI, C. K. (2021). *Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and threedimensional organizational commitment*. **Problems and Perspectives in Management**, 19(1), 127-136. doi:10.21511/ppm.19(1).2021.11

RAMHIT, K. S. (2019). *The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius*. **SA Journal of Human Resource Management** | Vol 17 | a1092 | DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1092>.

RAMPAL, S.; ARORA, N.; NAWAZ, N.; GUPTA, S. K.; KAPOOR, S. (2023). *An assessment of demographic variables affecting employees' organizational commitment in India's thermal power sector*. **Problems and Perspectives in Management**, 21(2), 701-710. doi:10.21511/ppm.21(2).2023.62

REGO, A.; SOUTO, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea/RAC**, v. 8, n. 1, Jan./Mar. 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/rQPksmJfFnLbv5JPqd7NkYs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25.fev.2023.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. (2017). Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.10, n.1, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47223/integracao-entre-valores--motivacao--comprometimento--recompensas-e-desempenho-no-servico-publico->. Acesso em: 15.mar.2023.

RIDARYANTO, P. (2020). *Organizational Commitments in Financial Service Audit with Antecedents of Organizational Justice and Job Satisfaction*. **International Journal of Financial Research**, 11(4), 2020.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. Edição Especial, Vol. 13, nº 2, Maio/2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032/5664>. Acesso em: 11.jul.2023.

ROBBINS, S. P. (1943). **Comportamento organizacional**/Stephen P. Robbins; tradução Rita de Cássia Gomes. - 14. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: [https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO_ORGANIZACIONAL). Acesso em: 15.dez.2022.

\_\_\_\_\_.; JUDGE, T. A. (2020). **Comportamento organizacional** - 18ªed. São Paulo: Pearson, 2020.

ROCHA, E. S.; HONÓRIO, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: O caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, 21(1), 237-261.

RODRIGUES, N.; JESUS, E.; BETTENCOURT, M.; ORNELAS, B. (2023). O comprometimento organizacional dos enfermeiros de reabilitação na região autónoma da Madeira: um estudo de caracterização. **JIM - Jornal De Investigação Médica**, 4(1), 107–122. <https://doi.org/10.29073/jim.v4i1.748>.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. (2013). Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Revista Organizações e Sociedade**, v.20 - n.66, p. 501-522 - Julho/Setembro – 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. (2006). **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2006.

SARIDAKIS, G., LAI, Y.; TORRES, R. I. M.; GOURLAY, S. (2020). *Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach*, **The International Journal of Human Resource Management**, DOI: 10.1080/09585192.2017.1423100

SEEMA; CHOUDARY, V.; SAINI, G. (2021). *Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment*. **European Research on Management and Business Economics** 27 (2021) 100137.

SILVA, A.; COSTA, S. P. B. (2018). Satisfação no trabalho com base na escala EST: o caso da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi (UFRN/FACISA). Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/43458/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho\\_2018\\_Artigo.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/43458/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho_2018_Artigo.pdf). Acesso em: 20.dez.2022.

SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, L. V. C.; BONA, D. O.; OLIVEIRA, J. A. do N.; PINHEIRO, T. C. de A. (2020). Comprometimento organizacional e comportamento sustentável no trabalho: evidências do setor público. **Revista de Carreiras e Pessoas**. ReCaPe | Vol. 10 | No. 2 | Ano 2020 | mai./ago. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44550>. Acesso em: 06.mar.2023.

SILVA, E. C.; BASTOS, A. V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional: Construção e evidência de validade. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, 10(1), 7-22.

SILVA, E. E. C. (2013). **Consentimento ou Comprometimento? Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização**. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Salvador, p. 178, 2013. Disponível em: [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/eliana\\_edington\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/eliana_edington_tese.pdf). Acesso em: 19.jun.2023.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G.; LIMA NETO, P. J. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo v.20 n.3 jul-set. 2018 p.401-420. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTTgj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16.mar.2023.

SIQUEIRA, M. M. M. (2008). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_.; GOMIDE JÚNIOR, S. G. (2004). **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In J. C. Zannelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (300-330). Porto Alegre: Artmed.

SOBREIRA, F. E.; ZILLE, L. P.; WALMER, F. (2021) Comprometimento Organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 13, núm. 1, 2021. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351564966001>. Acesso em 12.jan.2024.

SOL, A. S.; REIS NETO, M. T.; ROQUE, L. M.; GOMES, J. F. S. (2014). Influências na motivação de vendedores: **Um estudo envolvendo remuneração, identificação, conflitos, sistemas de Controle, diferenciação e facilitadores**. *Anais do XXXVIII Encontro da Anpad*, p. 1-15, 2014.

SRIVASTAVA, M.; MISHRA, S. 2019. *Revisiting the Link between Age and Work-related Variables*. **The International Journal of Organizational Diversity** 19 (2): 53-75. doi:10.18848/2328-6261/CGP/v19i02/53-75.

THU N., LOAN L., QUYNH N. (2022). *Employees' job satisfaction, job performance and their relationship during the COVID-19 pandemic in Vietnam*. **Organizacionnaâ psihologiâ (Organizational Psychology)**, vol. 12, no 2, pp. 38-55.

VERHOFSTADT, E.; OMEY, E. (2003). *The impact of education on job satisfaction in the first job Universiteit Gent, 2003. Working Paper*.

VIANA, A. B. N. (2011). Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). **Administração de varejo com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC.

VILELA, N. G. S.; COSTA, L. S.; MARIANO, M. G.; CASADO, T.; GOUVÊA, M. A. (2021). Trabalho, satisfação e gênero: as diferenças presentes no setor da construção. **Revista de Administração Unimep**, v.19 n3 setembro, 2021.

WALADALI, E.; RABAIAH, A. (2022). *Impact of e-government maturity on public servants' job satisfaction*. **Problems and Perspectives in Management**. Volume 20, Issue 3, 2022. Disponível:<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-412/impact-of-e-government-maturity-on-public-servants-job-satisfaction>. Acesso em: 21.dez.2022.

WANG, S.; CALDWELL, S. D.; YI, X. (2015). "The effects of education and allocentrism on organizational commitment in Chinese companies: A multi-level analysis", **International Journal of Manpower**, Vol. 36 No. 5, pp. 754-771. <https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJM-10-2013-0222>

WETZEL, U. (2001). Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, 2001.

WIENER, Y. (1982). *Commitment in organizations: a normative view*. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

YANG, Y. F. (2016). *Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction*. **Psychological Reports**, 119(1), 154-173.

ZONATTO, V. C. S.; SILVA, A.; GONÇALVES, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 169-190, Jan.-Jun., 2018. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180>. Acesso em: 08.mar.2023.

## 9 ANEXOS

**9.1 ANEXO 1.** Descrição do modo de responder e dos itens que compõem a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) em sua versão reduzida, com as dimensões correspondentes a cada item (SIQUEIRA, 2008).

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

Anexo 1. Composição da Escala de Satisfação no Trabalho.

| Nº | Item                                                              | Dimensão                              |
|----|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 01 | Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.       | Satisfação com os colegas             |
| 02 | Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.         | Satisfação com as promoções           |
| 03 | Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.             | Satisfação com o salário              |
| 04 | Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.        | Satisfação com os colegas             |
| 05 | Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.          | Satisfação com a natureza do trabalho |
| 06 | Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.      | Satisfação com o salário              |
| 07 | Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. | Satisfação com as promoções           |
| 08 | Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.                     | Satisfação com a natureza do trabalho |
| 09 | Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.              | Satisfação com as promoções           |
| 10 | Com o entendimento entre eu e meu chefe.                          | Satisfação com a chefia               |
| 11 | Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.          | Satisfação com o salário              |
| 12 | Com a maneira como meu chefe me trata.                            | Satisfação com a chefia               |
| 13 | Com a variedade de tarefas que realizo.                           | Satisfação com a natureza do trabalho |
| 14 | Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.     | Satisfação com os colegas             |
| 15 | Com a capacidade profissional do meu chefe.                       | Satisfação com a chefia               |

Fonte: Siqueira, 2008.

## 9.2 ANEXO 2. Itens que compõem a Escala do Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998).

Anexo 2. Composição da Escala do Comprometimento Organizacional.

| Dimensão            | Itens                                                                                                         |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Afetiva</b>      | Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.                                  |
|                     | Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.                                           |
|                     | Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização.                                            |
|                     | Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.                                                  |
|                     | Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.                                                 |
|                     | Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.                                                  |
| <b>Instrumental</b> | Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.         |
|                     | Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.                            |
|                     | Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                   |
|                     | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.                                           |
|                     | Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     |
|                     | Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. |
| <b>Normativa</b>    | Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.                                                |
|                     | Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.                |
|                     | Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.                                                   |
|                     | Esta organização merece minha lealdade.                                                                       |
|                     | Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.             |
|                     | Eu devo muito a minha organização.                                                                            |

Fonte: Meyer; Allen; Smith, 1993.

## 10 APÊNDICES

### APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### Prezado(a) Servidor(a)

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de uma pesquisa denominada **“Satisfação e comprometimento organizacional entre servidores Técnico-administrativos em Educação”**. Esta pesquisa está sob a responsabilidade da pesquisadora Ágata Martins Avelino vinculada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em rede nacional – PROFIAP/UFPI e tem como objetivo geral analisar os níveis de satisfação e comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação. Esta pesquisa tem por finalidade fornecer informações úteis e meios para a promoção de ações que estimulem e motivem os servidores técnico-administrativos no exercício de suas funções, fomentando bons comportamentos e sentimentos no ambiente de trabalho, bem como para o desencorajamento de práticas que apresentem efeitos negativos sobre a saúde/bem-estar e atitudes destes trabalhadores e, consequentemente contribuindo para o êxito da instituição, enquanto prestadora de relevante serviço público na área da educação. Neste sentido, solicitamos sua colaboração mediante a assinatura deste termo.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visa assegurar seus direitos como participante. Após seu consentimento, assine todas as páginas e ao final deste documento, que está em duas vias. O mesmo também será assinado pela pesquisadora em todas as páginas, ficando uma via com você participante da pesquisa e outra com a pesquisadora. Por favor, leia com atenção e calma, aproveite para esclarecer todas as suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora responsável pela pesquisa por meio do seguinte telefone \_\_\_\_\_ – Ágata. Se mesmo assim, as dúvidas ainda persistirem você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI, que acompanha e analisa as pesquisas científicas que envolvem seres humanos, no Câmpus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga, Teresina-PI, telefone (86) 3237-2332, e-mail: cep.ufpi@ufpi.edu.br, no horário de atendimento ao público, segunda a sexta, manhã: 08h00 às 12h00 e a tarde: 14h00 às 18h00. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Esclarecemos mais uma vez que sua participação é voluntária, caso decida não participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo e a pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento.

A pesquisa tem como justificativa o fato de que o conhecimento e análise dos índices de satisfação e comprometimento dos servidores permitirá a identificação do grau de bem-estar e envolvimento destes profissionais com o trabalho (SIQUEIRA, 2008), o que possibilitará a elaboração de sugestões para a melhoria das funções gerenciais e administrativas da instituição focadas em atitudes e comportamentos, o que poderá contribuir para um melhor desempenho no trabalho, com consequentes benefícios para a instituição e para os próprios profissionais.

Para a realização desta pesquisa será utilizado o seguinte procedimento para a coleta de dados: aplicação de questionário a ser preenchido pelos voluntários.

Esclareço que esta pesquisa acarreta riscos mínimos de cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do questionário, e eventualmente pela lembrança de sensações vivenciadas com situações desgastantes, porém os mesmos serão contornados pela disponibilização de tempo razoável para recolhimento do questionário e pela aplicação de questões curtas e objetivas.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e a pesquisadora se compromete a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. E você terá livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.

Esclareço ainda que você não terá nenhum custo com a pesquisa, e caso haja por qualquer motivo, asseguramos que você será devidamente ressarcido. Não haverá nenhum tipo de pagamento por sua participação, ela é voluntária. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente de sua participação neste estudo você poderá ser indenizado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantida assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente de acordo com o que me foi exposto, Eu \_\_\_\_\_ declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Local e data: Teresina, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

---

Assinatura do(a) Participante

---

Assinatura da Pesquisadora Responsável

## APÊNDICE B

### APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instrumento de coleta de dados a ser aplicado na pesquisa, composto por sete questões de caráter sociodemográfico; pela Escala de Satisfação no Trabalho construída por Siqueira na versão reduzida (2008); e pela Escala do Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), também em sua versão reduzida.

Meu nome é Ágata Avelino, sou aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPI) e estou realizando uma pesquisa cujo objetivo geral é identificar os níveis de satisfação e comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação. Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos por meio do endereço eletrônico: agata@ufpi.edu.br. A sua participação é voluntária e muito importante. Os dados são confidenciais e serão utilizados, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Concordo em participar desta pesquisa    ☐ SIM        ☐ NÃO

### SEÇÃO I – QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

Instruções: As perguntas abaixo apresentam caráter sociodemográfico. Indique suas respostas marcando os parênteses correspondentes às suas condições ou características.

01. Qual o seu gênero?

☐ Feminino                      ☐ Masculino                      ☐ Outro

02. Qual a sua faixa etária?

☐ 18 a 28 anos                      ☐ 29 a 39 anos                      ☐ 40 a 50 anos  
☐ 51 a 61 anos                      ☐ 62 a 72 anos                      ☐ mais de 72 anos

03. Qual o seu grau de escolaridade?

☐ Ensino Fundamental                      ☐ Ensino Médio                      ☐ Ensino Superior  
☐ Pós-graduação

04. Qual o nível de escolaridade do cargo que você ocupa na Universidade Federal do Piauí (UFPI)?

☐ Nível Fundamental                      ☐ Nível Médio                      ☐ Nível Superior

05. Em qual destes setores/órgãos você trabalha?

☐ Reitoria (Gabinete do Reitor/Auditoria/Ouvidoria/Procuradoria Federal/Unidade Seccional de Correição)  
☐ Pró-Reitorias (PRPG/PROPSQI/PREXC/PREG/PRAD/PRAEC/PROPLAN)  
☐ Centros de Ensino (CT/CCHL/CCE/CCN/CCA/CCS/CEAD)  
☐ Superintendências (SRH/STI/SCS/SEBTT)

( ) Órgãos suplementares (PREUNI/COPESE/BCCB/RU/HVU/MAP)

06. Você possui função gratificada?

( ) Sim ( ) Não

07. Qual o seu tempo de serviço na UFPI?

( ) até 01 ano ( ) de 01 a 03 anos ( ) de 04 a 06 anos

( ) de 07 a 09 anos ( ) de 10 a 12 anos ( ) mais de 12 anos

08. Você está satisfeito(a) com o trabalho que desempenha na UFPI?

( ) Sim ( ) Não

09. Você se considera comprometido(a) com as atividades que desenvolve na UFPI?

( ) Sim ( ) Não

## SEÇÃO II – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Instruções: As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas marcando o quadro correspondente ao número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

| 1                       |                                                                         | 2                  | 3            | 4           | 5          | 6                |   |   | 7                     |   |   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|------------|------------------|---|---|-----------------------|---|---|
| Totalmente insatisfeito |                                                                         | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Indiferente | Satisfeito | Muito satisfeito |   |   | Totalmente satisfeito |   |   |
| 01.                     | Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.             |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 02.                     | Com o número de vezes que já progredi nesta instituição.                |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 03.                     | Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.                   |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 04.                     | Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.              |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 05.                     | Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.                |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 06.                     | Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.            |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 07.                     | Com a maneira como ocorrem as progressões de pessoal nesta instituição. |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 08.                     | Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.                           |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 09.                     | Com as oportunidades de progressão nesta instituição.                   |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 10.                     | Com o entendimento entre eu e meu chefe.                                |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 11.                     | Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.                |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 12.                     | Com a maneira como meu chefe me trata.                                  |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |
| 13.                     | Com a variedade de tarefas que realizo.                                 |                    |              |             | 1          | 2                | 3 | 4 | 5                     | 6 | 7 |

|     |                                                               |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 14. | Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | Com a capacidade profissional do meu chefe.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### SEÇÃO III – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Instruções: As afirmações abaixo tratam de alguns aspectos referentes aos sentimentos e envolvimento com a organização. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas marcando o quadro correspondente ao número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

| 1                   |                                                                                                               | 2                     | 3           | 4                     |   | 5                   |   |   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|---|---------------------|---|---|
| Discordo totalmente |                                                                                                               | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente |   | Concordo plenamente |   |   |
| 01.                 | Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição.                                  |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 02.                 | Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.                                           |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 03.                 | Eu não sinto um forte senso de integração com a minha instituição.                                            |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 04.                 | Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.                                                  |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 05.                 | Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha instituição.                                                 |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 06.                 | Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.                                                  |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 07.                 | Na situação atual, ficar na minha instituição é na realidade uma necessidade, tanto quanto um desejo.         |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 08.                 | Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha instituição agora.                            |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 09.                 | Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                   |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 10.                 | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.                                           |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 11.                 | Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 12.                 | Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas. |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 13.                 | Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição.                                            |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 14.                 | Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria                                                      |                       |             | 1                     | 2 | 3                   | 4 | 5 |

|     |                                                                                                   |          |          |          |          |          |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|     | certo deixar minha instituição agora.                                                             |          |          |          |          |          |
| 15. | Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.                                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 16. | Esta instituição merece minha lealdade.                                                           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 17. | Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 18. | Eu devo muito à minha instituição.                                                                | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |