



PROPOSTAS PARA A MELHORIA DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS TAE'S

PROPOSTAS PARA A MELHORIA DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS TAE'S

Relatório técnico apresentado pela mestranda Ágata Martins Avelino ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, sob orientação da docente Evangelina da Silva Sousa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

SUMÁRIO

Resumo 04

Instituição da proposta 07

Público-alvo da proposta 09

Objetivo da proposta de intervenção 10

Diagnóstico e análise 11

Proposta de intervenção 14

Responsáveis pela proposta de intervenção 17

Referências 18

Protocolo de recebimento 20

RESUMO

A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são construtos relevantes no âmbito da gestão de pessoas, visto que influenciam os comportamentos, percepções e atitudes dos trabalhadores, o que, por sua vez, se reflete no desempenho destes e nos resultados alcançados pelas organizações nas quais exercem suas atividades laborais.

Nesse contexto, foi realizado um estudo de investigação dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, bem como de análise da relação destes construtos entre si e com as características demográficas e profissionais de uma amostra de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal do Piauí.

Procedeu-se a uma pesquisa de abordagem quantitativa com a utilização de instrumentos de mensuração já testados e validados no Brasil. Para a aferição da satisfação no trabalho aplicou-se a Escala de Satisfação no Trabalho, elaborada e validada por Siqueira (2008), composta por 15 itens em sua versão reduzida, que mensuram a satisfação do indivíduo com cinco aspectos do trabalho: satisfação com os colegas, com a chefia, com a natureza do trabalho, com o salário e com as promoções. Para avaliar o comprometimento organizacional utilizou-se a Escala de Comprometimento Organizacional, construída por Meyer, Allen, Smith (1993) e validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998). Este instrumento é constituído por 18 questões em sua versão reduzida e afere os níveis de comprometimento afetivo (indicativo de envolvimento e identificação com os objetivos e valores da organização), instrumental (baseado nas recompensas e custos associados a um possível desligamento da organização) e normativo (que reflete um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização).

RESUMO

Dimensões analisadas - satisfação no trabalho e comprometimento organizacional

Satisfação com os colegas

Contentamento com a colaboração, amizade, confiança e relacionamento com os colegas de trabalho.

Satisfação com a chefia

Contentamento com a capacidade profissional do chefe, seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Com a natureza do trabalho

Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a variedade delas.

Satisfação com o salário

Contentamento com o salário comparado ao quanto o indivíduo trabalha, à sua capacidade profissional, ao custo de vida.

Satisfação com as promoções

Contentamento com o número de vezes que foi promovido/progrediu na carreira, com a maneira como ocorrem e o tempo de espera pelas promoções/progressões.

Comprometimento afetivo

Os trabalhadores permanecem na organização porque querem.

Comprometimento instrumental

Os trabalhadores permanecem na organização porque precisam.

Comprometimento normativo

Permanecem na organização porque sentem que são obrigados.

RESUMO

Além das escalas mencionadas, os questionários aplicados aos 281 TAEs que aceitaram participar da pesquisa continham nove perguntas de cunho sociodemográfico e profissional, que objetivaram traçar o perfil dos respondentes e verificar a existência de associações destas características com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. 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 organizacional. Os resultados demonstraram ainda que os níveis de satisfação e comprometimento dos participantes são, respectivamente 4,72, que demonstra indiferença com a satisfação no trabalho e 3,35, que indica comprometimento organizacional moderado. As dimensões satisfação com a chefia e colegas de trabalho são as que promovem maior satisfação, enquanto a satisfação com as promoções e salário geram os menores níveis de satisfação. O comprometimento instrumental prevalece, seguido do afetivo e, por fim, do normativo. Ademais, foi possível constatar que a satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional dos servidores.

Considerando a importância da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional tanto para os servidores como para a instituição e sociedade, apresentam-se neste relatório resultados que permitem melhor compreensão acerca destes construtos no contexto profissional estudado.

INSTITUIÇÃO DA PROPOSTA

A Universidade Federal do Piauí (UFPI) é uma instituição de ensino superior de natureza federal, mantida pelo Ministério da Educação, por meio da Fundação Universidade Federal do Piauí (FUFPI), com sede na cidade de Teresina e três outros câmpus sediados nas cidades de Floriano (Câmpus Amílcar Ferreira Sobral), Picos (Câmpus Senador Helvídio Nunes de Barros) e Bom Jesus (Câmpus Profª. Cinobelina Elvas). Até 2018, também fazia parte da UFPI o Câmpus Ministro Reis Velloso, no município de Parnaíba, o qual foi desmembrado por meio da Lei n. 13.651 de 11 de abril de 2018, para formar a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPa).

A UFPI foi instalada em 01 de março de 1971 a partir da fusão de faculdades isoladas que existiam no Estado – Faculdade de Direito, Faculdade Católica de Filosofia, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Administração (Parnaíba) e Faculdade de Medicina.



A UFPI tem como missão promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos com a ética e capacitados para atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional.



Na UFPI são ministrados cursos de graduação nas modalidades presencial e à distância – bacharelados e licenciaturas – bem como cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações) e *stricto sensu* (mestrados e doutorados). Além disso, são ofertados cursos de ensino básico, técnico e tecnológico nos três colégios técnicos da instituição, localizados nos municípios de Teresina, Floriano e Bom Jesus.

Reconhecida como a maior instituição de ensino superior do Piauí e uma das principais da região Nordeste, a UFPI destacou-se no ano de 2023, ao alcançar, pela primeira vez, a nota máxima 5 no credenciamento institucional realizado pelo Ministério da Educação (MEC) por meio de comissão avaliadora do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Também em 2023 a Universidade Federal do Piauí avançou 100 posições no ranking QS das Melhores Universidades da América Latina e Caribe 2024, divulgado em setembro de 2023 pela Consultoria Quacquarelli Symonds, especializada em análise do ensino superior. A Universidade saiu da faixa de classificação 351-400 para o grupo 251-300. Foram avaliadas 430 instituições em 25 países da América Latina e Caribe.

Os servidores técnico-administrativos em educação figuram como colaboradores essenciais para o bom funcionamento, desenvolvimento e alcance dos objetivos organizacionais, contribuindo para o progresso da instituição. Assim, considera-se importante buscar promover, por meio de políticas, ações e práticas de gestão de pessoas, o aumento da satisfação no trabalho e comprometimento organizacional destes, o que se refletirá em seu melhor desempenho, maiores produtividade, investimento e esforços para a reafirmação contínua dos valores institucionais no encalço do cumprimento exitoso da missão da Instituição.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Esta proposta é destinada aos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) da Universidade Federal do Piauí. Estes servidores tiveram seus níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional investigados nos meses de novembro e dezembro de 2023.

Há um total de 999 (novecentos e noventa e nove) TAE's ativos na UFPI, dos quais 849 estão distribuídos entre o Câmpus Ministro Petrônio Portella/CMPP e o Colégio Técnico de Teresina/CTT; 54 entre o Câmpus Amílcar Ferreira Sobral/CAFS e o Colégio Técnico de Floriano/CTF; 38 entre o Câmpus Professora Cinobelina Elvas/CPCE e o Colégio Técnico de Bom Jesus/CTBJ; e 58 encontram-se lotados no Câmpus Senador Helvídio Nunes de Barros/CSHNB (Fonte: SRH/UFPI, 2023).

➤ **CMPP**
828 TAEs

➤ **CAFS**
33 TAEs

➤ **CPCE**
27 TAEs

➤ **CSHNB**
58 TAEs

➤ **CTT**
21 TAEs

➤ **CTF**
21 TAEs

➤ **CTBJ**
11 TAEs

OBJETIVO DA PROPOSTA

O principal objetivo da proposta ora apresentada é sugerir ações práticas que possam promover o aumento da satisfação no trabalho dos servidores TAE's e a melhoria do seu comprometimento organizacional, visto que estes construtos modelam o ambiente de trabalho, inspirando as atitudes dos profissionais e gerando resultados positivos para a instituição.

➤ **A satisfação é reconhecida como um fator que causa mudanças nas atitudes e saúde do trabalhador, podendo, assim, afetar a sua produtividade (Paiva et al., 2017).**

➤ **O comprometimento organizacional tem uma influência positiva no desempenho no trabalho (Chauhan, 2023).**

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

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%).

A análise da associação entre os construtos estudados e as características demográficas e profissionais permitiu observar as seguintes relações:

- a) quanto maior a idade, maior a satisfação dos TAE's com a natureza do trabalho;
- b) quanto maior a idade, maiores também foram os comprometimentos afetivo, instrumental e geral;
- c) quanto maior o nível de escolaridade, menores os níveis de satisfação com o salário e dos comprometimentos normativo e geral;
- d) quanto maior o grau de escolaridade do cargo, maior o comprometimento afetivo.



A satisfação com a chefia foi maior para os TAE's que possuem função de confiança.



A satisfação com as promoções e os comprometimentos afetivo, normativo e geral foram maiores para os TAE's com até um ano de serviço.

Relações com os setores de lotação

➤ Satisfação com os colegas

Maior – servidores da Reitoria e Superintendências;
Menor – servidores dos Centros de Ensino.

➤ Satisfação com o salário

Maior – servidores da Reitoria;
Menor – servidores das Superintendências.

➤ Satisfação com a natureza do trabalho

Maior – servidores da Reitoria;
Menor – servidores dos Centros de Ensino e Pró-reitorias.

➤ Satisfação geral

Maior – servidores da Reitoria;
Menor – servidores das Pró-reitorias e Centros de Ensino.

Quadro 1. Níveis de satisfação no trabalho dos TAE's.

Dimensão	Média
Satisfação com os colegas de trabalho	5,57 - SAT
Satisfação com as promoções	3,75 - INS
Satisfação com o salário	3,76 - INS
Satisfação com a chefia	5,62 - SAT
Satisfação com a natureza do trabalho	4,92 - IND
Escala geral	4,72 - IND

Em escala Likert de 1 a 7, médias de 1,0 a 3,9 indicam insatisfação (INS); de 4,0 a 4,9 indiferença (IND); e de 5,0 a 7,0 satisfação (SAT), (Siqueira, 2008). Assim, a média de 4,72 da satisfação geral sinaliza indiferença em relação à satisfação no trabalho. Os servidores também estão indiferentes quanto à satisfação com a natureza do trabalho. A satisfação com a chefia e colegas são as dimensões que promovem maior satisfação, enquanto a satisfação com as promoções e salário geram os menores níveis de satisfação.

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quadro 2. Níveis de comprometimento organizacional dos TAE's.

Dimensão	Média
Comprometimento afetivo	3,72
Comprometimento instrumental	4,47
Comprometimento normativo	3,19
Escala geral	3,35

Em escala Likert de 1 a 5, médias menores que 3,0 sinalizam resposta negativa ao comprometimento organizacional; e acima de 3,0 resposta positiva (Almeida, Santos, Costa, 2010). Logo, a média de 3,35 do comprometimento geral indica comprometimento organizacional moderado. Conclui-se, ainda, que o comprometimento instrumental prevalece, seguido do afetivo e, por fim, do normativo.

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Quadro 3. Regressão linear simples - variável dependente: comprometimento organizacional; variável explicativa - satisfação no trabalho.

Comprometimento / Satisfação	Satisfação com colegas de trabalho	Satisfação com as promoções	Satisfação com o salário	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho
Comprometimento afetivo	$R^2=0,086$	$R^2=0,181$	$R^2=0,085$	$R^2=0,096$	$R^2=0,242$
Comprometimento instrumental	$R^2=0,213$	$R^2=0,778$	$R^2=0,502$	$R^2=0,447$	$R^2=0,389$
Comprometimento normativo	$R^2=0,062$	$R^2=0,154$	$R^2=0,102$	$R^2=0,082$	$R^2=0,196$
Escala	$R^2=0,242$				

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

O quadro 3 apresenta a Regressão Linear Simples tendo como variável dependente o comprometimento organizacional e variável explicativa a satisfação no trabalho, evidenciando a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional dos TAE's, visto que a regressão linear é significativa para todas as dimensões dos construtos e questionário completo/escala geral (p-valor foi $< 0,05$).

Também se verificou, conforme os resultados apresentados no quadro 3, que todas as dimensões da satisfação se correlacionaram mais fortemente com a dimensão do comprometimento instrumental, o que sugere que a satisfação no trabalho dos TAE's 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 ($R^2 = 0,778$).

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Quanto ao salário e progressões, escapa à competência da gestão da instituição a realização de alterações ou melhorias nestes fatores, já que dependem de modificações legislativas; porém, acredita-se que outros tipos de incentivo poderiam ajudar a aumentar a satisfação no geral ou reduzir a insatisfação, e, conseqüentemente, melhorar o comprometimento organizacional dos servidores.

Poderiam ser pensadas ações localmente exequíveis com o intuito de reconhecer as competências e habilidades dos TAEs, valorizando o trabalho destes profissionais, a exemplo da adoção de formas de reconhecimento interno, com definição prévia de atividades consideradas relevantes (que poderiam incluir participação em comissões/atividades diversas e gerar benefícios aos participantes, como pontuação em editais internos).

Juntamente com estes servidores, poderiam ser avaliados meios de garantir sua maior participação junto a instâncias decisórias da instituição, bem como formas de permitir ao TAE equilibrar sua vida pessoal e profissional sem necessidade de sacrifícios em nenhum dos âmbitos, visto que tal equilíbrio está positivamente associado à satisfação no trabalho (George; Sreedharan, 2023; Znidarsic; Maric, 2021; Fiernaningsih et al., 2019; Mas-Machuca; Berbegal-Mirabent; Alegre, 2016; Anuradha; Pandey, 2016; Haar et al. 2014).



PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Ressalta-se a importância do atual momento de expansão da adesão e experiência da instituição com o Programa de Gestão e Desempenho/PGD, 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.



Os efeitos positivos da flexibilidade percebida do local de trabalho, do aumento e da intensidade do teletrabalho sobre a satisfação e o comprometimento organizacional já foram evidenciados por pesquisadores como Zollner e Sulikova (2021); Rabelo, Zárate Jiménez e Contreras-Pacheco (2022); e Becker *et al.* (2022).

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Em virtude da relevância do Programa de Gestão e Desempenho para os TAE's e a instituição, propõe-se a realização de ações (como campanhas, com palestras e/ou reuniões) que promovam maior incentivo junto aos gestores e chefias que ainda não permitiram a adesão aos subordinados com atribuições compatíveis, com o intuito de incluir todos os setores da Universidade no Programa.

Nesse sentido, a ênfase nos benefícios proporcionados aos profissionais envolvidos, respectivas chefias e instituição, como a flexibilização do ambiente de trabalho, a melhoria da qualidade de vida e a redução dos custos institucionais, constitui valioso estímulo.

Ademais, as formas de controle e avaliação do trabalho realizado no âmbito do PGD, propiciam aos gestores um modo preciso e eficiente de aferição do desempenho e entregas realizadas pelos colaboradores.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Mestranda

Ágata Martins Avelino

Orientadora

Professora Doutora Evangelina da Silva Sousa

Teresina, 22 de março de 2024.



REFERÊNCIAS

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.

ANURADHA; PANDEY, M. (2016). Impact of work-life balance on job satisfaction of women doctors. **Problems and Perspectives in Management**, 14(2- 2), 319-324. doi:10.21511/ppm.14(2-2).2016.07

BECKER, C.; THÖREL, E.; PAULS, N.; GÖRITZ, A. S. (2022). Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen? **Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie**. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>

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>.

FIERNANINGSIH, N.; NIMRAN, U.; RAHARDJO, K.; ARIFIN, ZAINUL. (2019). Do Work Life Balance, Organizational Pride and Job Satisfaction Affect the Intention to Leave? **International Journal of Recent Technology and Engineering** (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3, September 2019.

GEORGE, P.; SREEDHARAN, N. V. (2023). Work life balance and transformational leadership as predictors of employee job satisfaction. **Serbian Journal of Management** 18 (2) (2023) 253 – 273.

HAAR, J. M.; RUSSO, M.; SUÑE, A.; OLLIER-MALATERRE, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. **Journal of Vocational Behavior**, 85 (2014) 361-373. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>

MAS-MACHUCA, M.; BERBEGAL-MIRABENT, J.; ALEGRE, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. **Journal of Managerial Psychology** Vol. 31 No. 2, 2016. DOI 10.1108/JMP-09-2014-0272

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

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.

REFERÊNCIAS

RABELO, I. N. G.; ZÁRATE JIMÉNEZ, A. L.; CONTRERAS-PACHECO, O. E. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. **Estudios Gerenciales** vol. 38, N.º 163, 2022, 222-234.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

SIQUEIRA, M. M. M. (2008). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: 2020-2024 / Universidade Federal do Piauí. – Teresina, 2020. 349 p.

Pela primeira vez UFPI alcança nota máxima 5 em avaliação de credenciamento do MEC. Site da UFPI, 2023. Disponível em: <https://www.ufpi.br/ultimas-noticias-prex/52112-pela-primeira-vez-ufpi-alcanca-nota-maxima-5-em-avaliacao-de-credenciamento-do-mec>

UFPI sobe 100 posições no ranking QS das melhores universidades da América Latina. Site da UFPI, 2023. Disponível em: <https://ufpi.br/ultimas-noticias-ufpi/53037-ufpi-sobe-100-posicoes-no-ranking-qs-das-melhores-universidades-da-america-latina-e-do-caribe>

ZNIDARSIC, J.; MARIC, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. **Organizacija**, Volume 54 Research Papers Issue 3, August 2021.

ZOLLNER, K.; SULIKOVA, R. (2021). Teleworking and Its Influence On Job Satisfaction. **Journal of Human Resources Management Research**. Vol. 2021 (2021), Article ID 558863, DOI: 10.5171/2021.558863

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Superintendência de Recursos Humanos/UFPI

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Propostas para a melhoria dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos TAE’s”, derivado da dissertação de mestrado “Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional entre servidores Técnico-Administrativos em Educação”, de autoria de “Ágata Martins Avelino”.

O documento citado foi desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), na instituição associada “Universidade Federal do Piauí”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Relatório Técnico Conclusivo” e seu propósito é “sugerir ações práticas que possam promover o aumento da satisfação no trabalho dos servidores TAE’s, com reflexos na melhoria do comprometimento organizacional destes”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação de alguma(s) das sugestões desta proposição sejam informadas à Coordenação local do Profiap, por meio do endereço “profiap@ufpi.edu.br”.

Teresina, 19 de abril de 2024.

Registro de recebimento

William Alves Leite

Superintendente de Recursos Humanos/UFPI

Discente: Ágata Martins Avelino

Orientadora: Evangelina da Silva Sousa

Universidade Federal do Piauí

22 de março de 2024