

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

Ágata Martins Avelino

Universidade Federal do Piauí, Brasil - agata@ufpi.edu.br

Evangelina da Silva Sousa

Universidade Federal do Piauí, Brasil - evangelinasousa@gmail.com

Luis Eduardo Brandão Paiva

Universidade Federal do Ceará, Brasil - edubrandas@gmail.com

Resumo

Este estudo investigou os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, bem como analisou a relação entre esses constructos em uma amostra de 281 servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade federal do nordeste brasileiro. Utilizando uma abordagem quantitativa, foram aplicadas as Escalas de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008) e de Comprometimento Organizacional (Meyer, Allen, Smith, 1993). Primeiramente, avaliou-se a confiabilidade das escalas por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. Em seguida, aplicou-se a ANOVA com teste de Friedman para comparar as médias entre os grupos. Foram realizadas ainda a análise fatorial exploratória e regressão linear simples, utilizando o comprometimento organizacional como variável

dependente e a satisfação no trabalho como variável explicativa. Os resultados indicaram um nível de satisfação no trabalho que sugere indiferença entre os participantes, enquanto o comprometimento organizacional foi classificado como moderado. A satisfação no trabalho influenciou positivamente o comprometimento organizacional, particularmente na sua dimensão instrumental. De modo geral, esta pesquisa oferece contribuições significativas para instituições públicas federais ao aprimorar o entendimento das relações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos Técnicos Administrativos em Educação. Isso pode resultar na identificação de áreas de melhoria no ambiente de trabalho, fomentando um clima organizacional mais positivo e produtivo.

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

Work Satisfaction and Organizational Commitment: A Study with Technical-Administrative Education Staff

Abstract

This study investigated the levels of job satisfaction and organizational commitment, as well as analyzed the relationship between these constructs in a sample of 281 technical-administrative education employees from a federal university in northeastern Brazil. Using a quantitative approach, the Job Satisfaction Scale (Siqueira, 2008) and the Organizational Commitment Scale (Meyer, Allen, Smith, 1993) were applied. First, the reliability of the scales was evaluated using Cronbach's alpha coefficient. Then, ANOVA with the Friedman test was applied to compare the means between the groups. Exploratory factor analysis and simple linear regression were also performed, using organizational commitment as the dependent variable and

job satisfaction as the explanatory variable. The results indicated a level of job satisfaction that suggests indifference among the participants, while organizational commitment was classified as moderate. Job satisfaction positively influenced organizational commitment, particularly in its instrumental dimension. Overall, this research offers significant contributions to federal public institutions by enhancing the understanding of the relationships between job satisfaction and organizational commitment among Technical-Administrative Education staff. This can result in identifying areas for improvement in the work environment, fostering a more positive and productive organizational climate.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Technical Administrative Education Staff.

1 INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho retrata um sentimento de prazer que decorre da impressão que um colaborador tem de seu trabalho (Chiedu et al., 2024). Este constructo é integrado por cinco dimensões: satisfação com os colegas, com o salário, com as promoções, com a natureza do trabalho e com a chefia. Constitui um dos componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado do envolvimento com o trabalho e do comprometimento organizacional (Siqueira, 2008; Paiva et al., 2017).

O comprometimento organizacional refere-se ao nível de identificação dos colaboradores com a organização, refletindo seu envolvimento emocional, alinhamento

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

com os objetivos institucionais e o desejo de permanecer na empresa a longo prazo (Oliveira et al., 2018). É composto por três dimensões: afetiva, que envolve um vínculo emocional gerador do desejo de permanência; instrumental, que se refere à permanência por necessidade; e normativa, que corresponde ao sentimento de obrigação em permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).

Existe entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional uma relação considerada significativa e positiva. Quando os colaboradores estão satisfeitos com diversos aspectos do trabalho, como relacionamento com colegas, remuneração, oportunidades de promoção, natureza das tarefas e liderança, tendem a se identificar mais com a organização e a se envolver emocionalmente com ela. Esse vínculo emocional aumenta o desejo de permanecer na empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. Estudos indicam que a satisfação no trabalho não apenas contribui para o bem-estar dos colaboradores, mas também fortalece o comprometimento organizacional. Esse fortalecimento gera uma relação de reciprocidade, beneficiando tanto os indivíduos quanto a organização (Chasanah et al., 2021; Asutay et al., 2022; Cruz et al., 2023).

Nesse contexto, pesquisas que alinham esses constructos entre profissionais de instituições públicas federais permitem identificar variáveis que podem alavancar o desempenho e o comprometimento individuais no ambiente de trabalho. Ademais, essas pesquisas fornecem subsídios para a formulação e implementação de políticas eficazes de gestão de pessoas. Tais políticas podem promover maior satisfação e comprometimento no trabalho, resultando em benefícios sustentáveis para os colaboradores e para a organização (Moreira & Freitas, 2020; Zonatto et al., 2018).

No contexto das instituições públicas federais, há lacunas significativas na literatura que explora o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho entre servidores técnico-administrativos em educação. As pesquisas existentes exploram as inter-relações entre esses constructos, com foco nas particularidades do ambiente dessas organizações. Nesse sentido, surge a seguinte questão para o desenvolvimento desta pesquisa: qual a influência da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos em educação?

Para tanto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). Este estudo visa preencher uma lacuna de pesquisa significativa no contexto brasileiro, no qual há uma compreensão limitada das interações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional em instituições públicas.

Ao proporcionar evidências específicas sobre essas relações, contribui de maneira significativa para a literatura. Além disso, como destacado por Pinho et al. (2020), o estudo pode oferecer insights diante das pressões sociais crescentes e da demanda por maior qualidade nos serviços públicos, além de explorar a necessidade de novos modelos de gestão para organizações públicas.

Esta pesquisa oferece contribuições para instituições públicas federais ao aprimorar o entendimento das relações entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional dos TAEs. Isso pode resultar na identificação de áreas de melhoria no ambiente de trabalho, fomentando um clima organizacional mais positivo e produtivo. Ademais, ao compreender os fatores que influenciam o comprometimento organizacional, as instituições podem formular políticas de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas às necessidades específicas dos TAEs, contribuindo para o desenvolvimento institucional e para a melhoria contínua dos serviços prestados.

2 SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

A importância da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional para profissionais e organizações é amplamente reconhecida, suscitando amplo interesse entre os estudiosos do comportamento organizacional para a investigação desses constructos, suas inter-relações e os diversos fatores que os influenciam. As relações entre esses constructos, especificamente, têm sido objeto de análise em um número significativo de estudos (Moreira & Freitas, 2020; Silva et al., 2023; Zonatto et al., 2018).

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

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

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

O setor público, especificamente, desempenha um papel fundamental na gestão dos recursos públicos e na prestação de serviços de alta responsabilidade, eficiência e eficácia. Para atender a essas expectativas, os governos têm desenvolvido estratégias de gestão de desempenho, apesar dos desafios culturais, funcionais e psicológicos enfrentados (Chaouali & Mousa, 2023), bem como das novas exigências impostas pelo teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 (Mousa & Abdelgaffar, 2021).

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

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

No setor público, estudos revelam que a percepção de oportunidades de crescimento, ambiente social, política salarial, políticas de recursos humanos e o cumprimento do contrato psicológico são fundamentais para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Além disso, variáveis como função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de serviço na instituição estão relacionados de maneira positiva às dimensões afetiva e normativa do comprome-

mento organizacional. Pinho et al. (2020) destacam que quanto maior a motivação dos profissionais que trabalham em organizações públicas, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, enquanto a rotatividade/intenção de rotatividade tende a ser menor.

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

3 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

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

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

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

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

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

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

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

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

Portanto, esperava-se que a dimensão afetiva do comprometimento organizacional prevalecesse entre os respondentes, conforme indicado pela terceira hipótese.

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

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

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

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

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e explicativa, uma vez que as variáveis foram estruturadas a partir de suas características, e a ocorrência do fenômeno foi explicada por meio das variáveis investigadas (Hair et al., 2009). A população deste estudo consistiu em 828 (oitocentos e vinte e oito) servidores TAEs ativos de uma Universidade Federal do Nordeste brasileiro.

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

Os dados foram coletados entre 13/11/2023 e 06/12/2023, com 281 (duzentos e oitenta e um) TAEs que responderam os questionários de forma presencial. A primeira seção do instrumento incluiu 9 (nove) questões sociodemográficas e profissionais, e o perfil dos respondentes pode ser visto na Tabela 1.

**Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional:
Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação**

Tabela 1
Perfil dos respondentes

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à variável sexo, 52,7% dos respondentes são do sexo feminino e 47,3% do

sexo masculino. Sobre a faixa etária, observou-se que 43,8% dos servidores têm 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, de 72 a 74 anos (1,4%).

O nível de escolaridade 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), visto 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 gratificada, enquanto 38 (13,5%) possuem. Em relação ao tempo de serviço, 45,2% da amostra trabalha na instituição há mais de 12 anos, enquanto 1,8% tem até um ano de serviço. Nesse sentido, Falce et al. (2020) afirmam que, de maneira geral, os servidores públicos tendem a permanecer no serviço público devido à estabilidade e a se manter no mesmo cargo ao longo dos anos de trabalho.

Desta forma, em relação ao perfil dos respondentes predominam servidoras do sexo feminino (52,7%), com faixa etária entre 29 e 39 anos de idade (43,8%), ocupantes de cargos de nível médio (61,9%), com pós-graduação (74,4%), lotação em Centros de Ensino (47,3%), sem função gratificada (86,5%) e com mais de 12 anos de serviço (45,2%).

Ao questionar se os indivíduos sentiam-se satisfeitos com o trabalho desempenhado na instituição, por meio de uma variável dicotômica (sim/não), verificou-se que 247 respondentes consideram-se satisfeitos com o trabalho desempenhado na instituição investigada, corroborando os resultados da pesquisa de Duarte et al. (2018), em que a maioria da amostra estava satisfeita no ambiente laboral, apresentando razoável grau de satisfação com o trabalho executado.

Também se questionou, por meio de uma variável dicotômica (sim/não), se os indivíduos julgavam-se comprometidos com o trabalho desempenhado na instituição,

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

constatando-se que 99,3% dos respondentes consideram-se comprometidos com as atividades que realizam no trabalho, enquanto 0,7% não se considera comprometido. Importa destacar o que dispõe Pinho et al. (2020), ao apontarem que o comprometimento está relacionado com a orientação, a dedicação pessoal e a situação para a qual essa orientação é conduzida, desta forma, os respondentes devem desenvolver comportamentos que favorecem uma atitude positiva que os fazem perceber-se comprometidos com o trabalho.

Na segunda parte do questionário, foi disponibilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), considerada a mais empregada nos estudos brasileiros sobre o tema (Andrade, 2021; Demo et al., 2013). Este instrumento foi construído e validado no Brasil por Siqueira (2008) em uma versão reduzida com 15 itens, aplicada nesta pesquisa para mensuração das cinco dimensões do construto, cada uma com três itens.

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

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

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Confiabilidade das escalas

A confiabilidade das escalas utilizadas foi avaliada por meio do Alfa de Cronbach, um indicador que estima a consistência interna com base nas intercorrelações das variáveis observadas. Este coeficiente varia de 0 a 1, de modo que valores mais altos

indicam maior confiabilidade. Para pesquisas exploratórias, valores a partir de 0,60 são geralmente considerados aceitáveis (Hair et al., 2009). Após a aplicação do pré-teste, o Alfa de Cronbach foi calculado para o questionário utilizado (Tabela 2).

Tabela 2
Confiabilidade das escalas da pesquisa

Dimensões	Itens	Alfa de Cronbach	
		Pré-teste	Amostra Final
Satisfação no trabalho:			
Com os colegas de trabalho	1, 4 e 14	0,82	0,841
Com as promoções	2, 7 e 9	0,807	0,829
Com o salário	3, 6 e 11	0,866	0,92
Com a chefia	10, 12 e 15	0,924	0,914
Com a natureza do trabalho	5, 8 e 13	0,769	0,736
Geral	1 a 15	0,869	0,886
Comprometimento organizacional:			
Afetivo	1 a 6	0,785	0,795
Instrumental	7 a 12	0,786	0,666
Normativo	13 a 18	0,708	0,724
Geral	1 a 18	0,812	0,826

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

5.2 Níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional

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

Tabela 3

Medidas resumo e ANOVA com teste de Friedman da EST

Itens/domínios	Média	Desvio padrão	CV (%)	P-valor
1 Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,48 - SAT	1,27	23,19	
2 Com o número de vezes que já progredi nesta instituição.	4,12 - IND	1,72	41,84	
3 Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,86 - INS	1,62	41,98	
4 Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	5,73 - SAT	1,11	19,36	
5 Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	5,25 - SAT	1,21	23,07	
6 Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,56 - INS	1,6	44,93	
7 Com a maneira como ocorrem as progressões de pessoal nesta instituição.	3,67 - INS	1,56	42,49	0,001*
8 Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	4,63 - IND	1,19	25,8	
9 Com as oportunidades de progressão nesta instituição.	3,47 - INS	1,52	43,82	
10 Com o entendimento entre mim e meu chefe.	5,55 - SAT	1,45	26,09	
11 Com o entendimento entre mim e meu chefe.	3,85 - INS	1,55	40,35	
12 Com a maneira como meu chefe me trata.	5,63 - SAT	1,4	24,84	
13 Com a variedade de tarefas que realizo.	4,88 - IND	1,33	27,32	
14 Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	5,50 - SAT	1,17	21,36	
15 Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,69 - SAT	1,32	23,18	
Domínios				
Com colegas de trabalho	5,57 - SAT	1,03	18,55	
Com as promoções	3,75 - INS	1,38	36,86	
Com o salário	3,76 - INS	1,48	39,33	<0,001*
Com a chefia	5,62 - SAT	1,28	22,83	
Com a natureza do trabalho	4,92 - IND	1,01	20,52	
Geral	4,72 - IND	0,88	18,63	

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

SAT - Satisfação

IND - Indiferença

INS - Insatisfação

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados revelou que o item 6, relacionado à satisfação com o salário, apresentou a maior variabilidade de respostas, com um coeficiente de variação (CV) de

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 4

Medidas resumo e ANOVA com teste de Friedman da ECO

Itens/domínios	Média	Desvio padrão	CV (%)	P-valor
1 Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição.	3,37	1,43	42,36	
2 Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.	3,5	1,18	33,63	
3 Eu não sinto um forte senso de integração com a minha instituição.	2,55	1,31	51,26	
4 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.	2,09	1,24	59,06	
5 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.	2,14	1,22	57,05	
6 Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.	4,2	1,07	25,41	
7 Na situação atual, ficar na minha instituição é na realidade uma necessidade, tanto quanto um desejo.	3,63	1,26	34,59	
8 Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha instituição agora.	3,62	1,39	38,4	
9 Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,63	1,35	37,19	
10 Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,69	1,37	50,94	0,001*
11 Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,44	1,21	49,59	
12 Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.	2,82	1,34	47,5	
13 Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição.	2,51	1,32	52,6	
14 Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	2,54	1,45	57,03	
15 Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.	3,44	1,46	42,37	
16 Esta instituição merece minha lealdade.	3,99	1,22	30,45	
17 Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,75	1,4	50,79	
18 Eu devo muito à minha instituição.	3,8	1,27	33,37	
Domínios				
Afetivo	3,72	0,86	23,24	
Instrumental	4,47	0,98	22,01	<0,001*
Normativo	3,19	0,88	27,51	
Geral	3,35	0,66	19,7	

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

Após analisar a Tabela 4, observou-se que o item 4, relacionado ao comprometimento afetivo, exibiu a maior variabilidade de respostas, com um coeficiente de variação de 59,06%. Esse resultado indica uma ampla dispersão nas percepções dos participantes quanto ao seu vínculo emocional com a instituição.

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

Analisando os domínios específicos do comprometimento, constatou-se que o comprometimento instrumental obteve a maior média (4,47), seguido pelo comprometimento afetivo (3,72) e pelo comprometimento normativo (3,19). Esses achados levaram à rejeição da terceira hipótese deste estudo: H_3 : A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é a predominante entre os técnicos administrativos em educação.

A predominância do comprometimento instrumental sugere que os servidores permanecem na instituição principalmente devido às recompensas tangíveis e aos custos associados a uma possível saída. Este resultado coincide com o estudo de Atalay e Acuner (2022), que também observaram prevalência do comprometimento instrumental entre seus entrevistados.

A maior influência desse tipo de comprometimento em relação ao afetivo sugere que a permanência está mais relacionada a necessidades financeiras, falta de alternativas viáveis e incertezas futuras do que ao desejo genuíno ou gratidão em continuar na organização. Assim, as recompensas percebidas e as trocas realizadas entre instituição e servidores teriam maior influência que a afetividade sobre o comprometimento destes. Pratibha et al. (2021) também destacaram a remuneração e as recompensas como fatores determinantes no comprometimento organizacional.

Sobressai, portanto, o comprometimento baseado na retribuição pelo trabalho e dedicação (instrumental), em detrimento do caracterizado pela identificação dos pesquisados com os objetivos e valores da instituição. Tal cenário, combinado com os menores níveis de satisfação com o salário e com as progressões obtidos neste estudo, pode levar os profissionais a não se dedicarem a realizar esforços extras, a buscar outras fontes de renda ou mesmo outros empregos, o que, por sua vez, pode favorecer a rotatividade na instituição.

5.3 Influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional

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

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

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

Tabela 5
Análise fatorial para EST

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que todas as comunalidades foram superiores a 0,400, indicando uma boa adequação das variáveis ao modelo. A satisfação no trabalho revelou cinco fatores, cada um com três itens de maiores coeficientes, alinhados com os investigados

na Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008), o que confirma as dimensões e itens constituintes do instrumento. Quanto ao comprometimento organizacional, os resultados da análise fatorial exploratória mostraram um teste KMO de 0,808, considerado substancial (Field et al., 2012), um teste de esfericidade de Bartlett altamente significativo ($p < 0,001$), e uma variância explicada de 56,924%. No total, sete variáveis foram excluídas da escala: seis devido a comunalidades inferiores a 0,400 e uma por apresentar carga fatorial inferior a 0,5 (Tabela 6).

Tabela 6
Análise fatorial para ECO

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

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

O comprometimento organizacional resultou em três fatores, e quatro dos cinco primeiros itens apresentaram maior associação com o comprometimento afetivo, coincidindo com a composição dessa dimensão na escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), com exceção da afirmação 1, que de modo singular relacionou-se mais expressivamente com o comprometimento instrumental, mesmo denotando afetividade e envolvimento característicos da dimensão afetiva.

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

Além disso, dois itens do comprometimento instrumental 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, o teor das afirmações pode sugerir que a permanência na organização, além de uma necessidade, dá-se por um sentimento de obrigação, o que é característico do comprometimento normativo, indicando proximidade entre as duas dimensões.

Por meio da regressão linear, os dados foram analisados e os resultados (Tabela 7) evidenciaram que a equação foi significativa para todos os domínios/dimensões

dos constructos, bem como para o questionário completo (p -valor $< 0,05$). A variável explicativa foi a satisfação no trabalho, enquanto a variável dependente foi o comprometimento organizacional.

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

Tabela 7

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados destacam uma influência significativa da satisfação no trabalho sobre o comprometimento organizacional, confirmando a hipótese H_4 : “A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação.” Este achado é consistente com pesquisas anteriores, como as de Asutay et al. (2022) e Cruz et al. (2023), que também encontraram uma relação positiva entre satisfação no trabalho e comprometimento organiza-

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

cional. Ademais, Chasanah et al. (2021) argumentam que melhorias no comprometimento organizacional são impulsionadas por altos níveis de satisfação no trabalho.

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

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

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

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

Tabela 8

Síntese dos resultados das hipóteses da pesquisa e relações entre os constructos

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

De modo geral, as relações com colegas e com superiores foram determinantes para aumentar a satisfação no trabalho (H₁), contrastando com o impacto negativo percebido em relação ao salário e progressões (H₂). Adicionalmente, foi confirmado que a satisfação no trabalho contribui positivamente para o comprometimento organizacional dos técnicos administrativos em educação (H₄). No entanto, a expectativa de que a dimensão afetiva do comprometimento organizacional predominaria entre esses profissionais foi rejeitada (H₃). Esses resultados sublinham a complexidade das dinâmicas laborais e a importância de políticas de gestão eficazes para promover o bem-estar e o engajamento dos TAEs.

Destaca-se, portanto, a importância crucial de promover, por meio de políticas, iniciativas e práticas eficazes de gestão de pessoas, o aumento e/ou manutenção da satisfação dos TAEs. Com o aumento da satisfação, o comprometimento organizacional desses profissionais também se intensifica, o que resulta em melhor desempenho, maior produtividade, engajamento e dedicação para alcançar os objetivos institucio-

nais. Essa dinâmica não apenas fortalece os valores da organização, mas também reforça sua missão e impacto positivo na comunidade educacional.

6 CONCLUSÃO

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

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

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

Nesse sentido, 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 ou em atividades diversas) aptas a 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.

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

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

Entre as limitações do estudo, destaca-se sua natureza estática e a apresentação de dados transversais, que não capturam as mudanças nos constructos ao longo do tempo. Esse tipo de abordagem impede a análise de variações e tendências que poderiam surgir com um estudo longitudinal. Além disso, a investigação foi restrita a uma única categoria de trabalhadores em um único campus da instituição, o que pode limitar a generalização dos resultados. A concentração em um grupo específico e em um contexto particular pode não refletir a realidade de outros ambientes de trabalho ou categorias profissionais.

Estudos futuros podem ampliar a investigação ao incluir participantes de outros campi da universidade e de outras instituições de ensino superior, bem como expandir os constructos e as relações analisadas. Isso permitiria uma análise mais abrangente e representativa das diversas realidades existentes. A incorporação de profissionais da carreira do Magistério Superior e de colaboradores terceirizados poderia

Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação

enriquecer ainda mais os resultados, trazendo perspectivas distintas e complementares sobre os temas abordados.

Por fim, novas pesquisas podem explorar mais profundamente o comprometimento organizacional nas suas diversas dimensões, proporcionando uma compreensão mais clara e detalhada de seu significado, domínios e inter-relações. Investigações adicionais podem examinar como diferentes fatores influenciam o comprometimento ao longo do tempo e em diferentes contextos, bem como as consequências desse comprometimento para a performance e o bem-estar dos trabalhadores. A adoção de métodos qualitativos, além dos quantitativos, poderia oferecer insights mais profundos sobre as motivações, percepções e experiências dos trabalhadores, contribuindo para uma visão mais completa e rica do fenômeno em estudo.

REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Cardi, G. V., Vicente, M. M., Guimarães, T. B., Lacerda, T. L. F. T., & Freitas, V. B. (2013). Análise da satisfação do trabalho e dos contratos psicológicos em organizações da região do Grande ABCD. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 4(2), 700-7018. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v4n2p700-718>
- Almeida, D. M., Lopes, L. F. D., Costa, V. M. F., & dos Santos, R. D. C. T. (2018). Policiais militares do estado do RS: relação entre satisfação no trabalho e estresse ocupacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1), 55-65. <https://doi.org/10.21118/apgs.v0i0.5173>
- Alneyadi, R., Nusari, M., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). A better understanding of relationship between job satisfaction and affective organizational commitment. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8, 293-296. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1049.0982S1019>
- Alrousan, M. A., & Al Ali, S. M. (2020). The role of quality of work life in organizational commitment in islamic banks. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 515-522. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n4p515>

- Andrade, D. C. T. (2021). Comprometimento institucional: um modelo interpretativo para o serviço público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.10537>
- Andrade, T. D., Costa, V. F., Estivaleta, V. D. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 236-262. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Assunção, R. R., Domingos, S. R. M., de Aquino Cabral, A. C., dos Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7(3), 453-468. <https://doi.org/10.5902/198346597588>
- 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*, 181(4), 913-932. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>
- Atalay, M., Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2022). Effect of perceived organizational support and organizational trust on young academics' organizational commitment. *Argumenta Oeconomica*, 48(1). <https://doi.org/10.15611/aoe.2022.1.09>
- Barros, A. C. S. (2021). *Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional: A Perspetiva dos Millennials* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Botrel, A. M. M., Mesquita, J. M. C., Bastos, A. M., & Reis Neto, M. T. (2020). Satisfação e comprometimento dos médicos: estudo em instituições hospitalares. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(4).
- Chaouali, W., & Mousa, M. (2023). Organizational inclusion in Arabian public contexts. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 8954-8958). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4334-1
- Chasanah, U., Suyanto, M., & Istanto, Y. (2021). Internal marketing in its influence on organizational commitment: the mediation of job satisfaction and organizational justice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18(70), 712-731. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.70>

**Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional:
Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação**

- Chauhan, R. (2023). Impact of social media usage on job performance and employee retention: Role of knowledge sharing and organizational commitment. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 19-34. <https://doi.org/10.1002/joe.22185>
- Chiedu, C. K., Long, C. S., & Ashar, H. B. (2024). Examining the Interplay between Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Turnover at Unilever Corporation in Nigeria. *IZA Journal of Labor Policy*, 14. <https://doi.org/10.62693/311iot75>
- Costa, C. A., Bento, K. G. R., de Sá, F. B., & Ziviani, F. (2013). Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(1), 181-198. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v11n1p181-198>
- Cruz, A. B., Puño-Quispe, L., Apaza-Humerez, C. R., Prado-Laura, J. I., & Turpo-Chaparro, J. E. (2023). Job Desertion and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment Among Peruvian Regular Basic Education Teachers. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(4), 28-36. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0092>
- Demo, G., de Rezende Martins, P., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p237-254>
- 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-jun2018. <https://doi.org/10.15210/reat.v12i6.13153>
- Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- 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. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i4.1535>

- Ferreira, S. D., Ferraz, S. F. S., Paiva, L. E. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal. *Gestão e Sociedade*, 14(38), 3608-3631. <https://doi.org/10.21171/ges.v14i2.2765>
- Field, A. P., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R/Andy Field, Jeremy Miles, Zoë Field*. DOI:10.1111/insr.12011_21
- Freitas, M. D. C. R.; & Pederneiras, M. M. (2020). Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnico-administrativos do CFP/UFMG. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2020, 10(1), 149-166. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.42304>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*, Bookman editora.
- Lima, A. J., Zille, L. P., & Soares, M. G. (2015). Um olhar sobre a satisfação no trabalho: Estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento-G&P*, 16(3), 310-325.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2019). Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, 11(2), 24-39. <https://doi.org/10.5380/rcc.v11i2.58403>
- Malheiros, M. B., de Andrade, T., da Silva Wegner, R., & Rossato, V. P. (2022). Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(4), 158-175. <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i4.55509>
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração contemporânea*, 2, 67-87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

**Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional:
Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação**

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538. [https://doi.org/0021-9010\(02\)00769-0](https://doi.org/0021-9010(02)00769-0)
- Mohr, L., Oro, I. M., Beghini, S., & Teston, S. D. F. (2023). Comprometimento de carreira e justiça distributiva influenciam a satisfação no trabalho? *Revista Gestão Organizacional*, 16(1), 23-41. <https://doi.org/10.22277/rgo.v16i1.7099>
- 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.
- Mousa, M., & Abdelgaffar, H. A. (2021). Work from home in the public sector context post Covid-19: Challenges and barriers. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-6. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4343-1
- Oliveira, C. B. A., da Silva, E. F., da Silva, F. F., & Paulino, R. D. (2018). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: estudo com funcionários do CRAS de Borborema-PB. *Exacta*, 16(4), 93-114. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n4.7821>
- Oliveira, G. A., & Costa, I. D. S. A. (2015). Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. *Revista Vianna Sapiens*, 6(1), 28-28.
- Oliveira, L. M. S., Vasconcelos, R. S. T., de Aquino Cabral, A. C., & dos Santos, S. M. (2021). Carreira proteana e satisfação no trabalho: um estudo na Universidade Federal do Ceará. *Ciências da Administração*, 23(59), 23-41. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e61803>
- Oliveira, N. C.; & Dantas, O. M. A. (2020). Fundamentos jurídicos acerca da formação continuada dos técnico-administrativos em educação. *Brazilian Journal of Development*, 6(5), 32778-32790, 2020. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n5-648>
- Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational commitment in the public sector: review and research agenda. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 43-54. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i2.1259>

- Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., de Oliveira, T. S., & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>
- Park, S. (2020). Determinants of the job satisfaction of public officials: Testing the mediation effect of organizational commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665-684. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00465-6>
- Pinho, A. P. M., de Oliveira, E. R. D. S., & da Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>
- Pratibha, Shiva, A., & Arora, R. (2021). Impact of HRM practices on organisational commitment: evidence from school educators' in Indian context. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2-3), 186-205. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.114429>
- Rai, A., Budhathoki, P. B., & Rai, C. K. (2021). Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and three-dimensional organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 127-136. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.11](https://doi.org/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*, 17(1), 1-7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1092>
- Reis Neto, M. T., Costa Marques, E. R., & de Paiva, R. V. C. (2017). Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(1), 3-39. <https://doi.org/10.19177/reen.v10e120173-39>
- 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.

**Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional:
Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação**

- Rodrigues, N., Jesus, É., Bettencourt, M., & Ornelas, B. (2023). O comprometimento organizacional dos enfermeiros de reabilitação na Região Autónoma da Madeira: Um estudo de caracterização. *Jornal de Investigação Médica (JIM)*, 4(1), 107-122. <https://doi.org/10.29073/jim.v4i1.748>
- Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & Lima Neto, P. J. D. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 401-420. DOI:10.7819/rbgn.v20i3.3947
- Silva, C. R. M., Oliveira, L. V. C., Bona, D. O., Oliveira, J. A. N., & Pinheiro, T. C. A. (2020). Comprometimento organizacional e comportamento sustentável no trabalho: evidências do setor público. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 280-296. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44550>
- Silva, S. L. F., da Silva Junior, J. A., Pontes III, P. J. F., Pinho, A. P. M., & Pitombeira, S. S. R. (2023). A Percepção da Competência Interpessoal na Obtenção de Resultados: Relatos de Líderes e Liderados do Setor Jurídico. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, (45), 130-155. <https://doi.org/10.31211/interacoes.n45.2023.a6>
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora.
- Waladali, E., & Rabaiah, A. (2022). Impact of e-government maturity on public servants' job satisfaction, *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 1-15. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.40](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.40)
- Zonatto, V. C. S., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>