

## EFEITOS DO ENGAJAMENTO NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS DA EDUCAÇÃO

## EFFECTS OF ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION: A STUDY WITH PUBLIC EDUCATION SERVANTS

### **Amanda Cristina da Costa Lima**

Universidade Federal do Pará (UFPA), Brasil  
amanda.frederik@gmail.com

### **Carlos André Corrêa de Mattos**

Universidade Federal do Pará (UFPA), Brasil  
cacmattos@gmail.com

### **Daniel Barbosa Cabral**

Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Brasil  
danicabral@msn.com

### **Luís Alberto Monteiro de Barros**

Universidade Federal do Pará (UFPA), Brasil  
labarros@ufpa.br

### **Cristiano Descovi Schimith**

Universidade Federal do Pará (UFPA), Brasil  
cristiano.schimith@gmail.com

**Submissão:** 30.01.2023. **Aprovação:** 25.11.2023. **Publicação:** 04.03.2023.

**Sistema de avaliação:** *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

**Editora chefe:** Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1464>

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é analisar o engajamento e a satisfação no trabalho entre servidores públicos estaduais da Secretaria de Educação do Estado do Pará, Brasil, lotados no município de Ananindeua, região metropolitana de Belém, capital do estado. Para tanto, foi feita uma *survey* exploratória e descritiva, com amostragem não probabilística por acessibilidade com 231 respondentes. O tratamento de dados combinou técnicas quantitativas na forma de estatística descritiva, correlacional, análise de variância e multivariadas (regressão linear múltipla e análise de agrupamentos). Os resultados mostraram intensidade moderada de engajamento e satisfação com o trabalho, revelaram que 38,53% dos respondentes são fortemente engajados e satisfeitos no trabalho e que a dedicação é a principal característica do engajamento. A regressão linear múltipla confirmou a relação positiva e de dependência e mostrou que o engajamento é capaz de explicar 63% da satisfação com o trabalho. As conclusões reforçam a necessidade de equilíbrio dinâmico entre

os recursos e as demandas do trabalho, além de recomendarem a ampliação dos estudos e ações de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Engajamento no trabalho. Estado do Pará. Satisfação no trabalho. Secretaria de Educação.

### **Abstract**

This study aims to analyze the engagement and satisfaction at work of state civil servants of the Department of Education of Pará State, Brazil, working in the municipality of Ananindeua, metropolitan region of Belém, Capital City of Pará. For this purpose, an exploratory and descriptive survey was carried out with 231 respondents by non-probabilistic sampling for accessibility. Data processing combined quantitative techniques under descriptive and correlational statistics and variance and multivariate analysis (multiple linear regression and cluster analysis). Results showed moderate intensity of engagement and job satisfaction, showing that 38.53% of respondents are strongly engaged and satisfied at work, and that dedication is the main engagement characteristic. Multiple linear regression confirmed the positive relationship and dependency, and showed that engagement can explain 63% of job satisfaction. The conclusions reinforce the need for a dynamic balance between resources and work demands, in addition to recommending the expansion of studies and people management actions.

**Keywords:** Engagement at work. Job satisfaction. Pará State, Brazil. Public Administration. Department of Education.

## **1. Introdução**

O interesse em identificar as condições organizacionais e psicológicas capazes de incentivar os trabalhadores a ir além das obrigações de seus cargos avançou fortemente em praticamente todo o mundo e nos mais diversos setores da economia, especialmente na administração pública (BOYD; NOWELL, 2020), destacando-se como uma questão central também para as organizações educacionais (MARDALENA *et al.*, 2023). Neste sentido, temas como engajamento e satisfação no trabalho ganharam destaque entre os estudos contemporâneos, principalmente pela relação com o bem-estar dos trabalhadores e os reflexos no desempenho individual e organizacional (VORINA; SIMONIC; VLASOVA, 2017; SYPNIEWSKA; BARAN; KTOS, 2023; BOCCOLI; GASTALDI; CORSO, 2023).

O engajamento no trabalho é um construto recente e fortemente motivacional (GUCHAIT *et al.*, 2018), caracterizado pelo envolvimento físico, cognitivo e emocional dos trabalhadores com as atividades laborais (MOREIRA *et al.*, 2021; SYPNIEWSKA; BARAN; KTOS, 2023). Identificado, pela presença de vigor, dedicação e absorção no trabalho (SYPNIEWSKA; BARAN; KTOS, 2023), o engajamento é uma questão central para a produtividade (CHINWUBA, 2022), portanto, desperta forte interesse nas organizações modernas, inclusive pelos riscos do desengajamento da força de trabalho e pelos reflexos nos resultados organizacionais (YALABIK; RAYTON; RAPTI, 2017).

Por outro lado, a satisfação no trabalho expressa a capacidade do vínculo laboral em atender as necessidades e expectativas dos trabalhadores (DIANA;

ELIYANA; PRADANA, 2020) e se constitui como a síntese da avaliação da própria experiência laboral ou da experiência de terceiros (LEE, 2018; NURUNG *et al.*, 2019; ALMEIDA *et al.*, 2020). Assim, quando a avaliação é positiva, ocorre satisfação no trabalho, o que proporciona benefícios para os trabalhadores e para as organizações (ALMEIDA *et al.*, 2020; AMPOFO, 2020; ISMAEL; YESILTAS, 2020; DIANA; ELIYANA; PRADANA, 2020).

Nessa perspectiva, compreender o engajamento e a satisfação no trabalho é uma temática central e de fronteira que desperta o interesse de diversos estudos internacionais contemporâneos (MARDALENA *et al.*, 2023; AHMETI, 2023; KURMAR; INDORA, 2023, e outros), destacando-se em qualquer organização que almeja sucesso (SYPNIEWSKA; BARAN; KTOS, 2023) e na administração pública revela-se, particularmente, desafiador por aspectos como limitações na oferta de vantagens financeiras adicionais como estímulo motivacional (KAISER, 2014) pelo fato de os servidores atuarem sob elevada carga de estresse pelo intenso contato com o público (LEE, 2018; ZANG; FENG, 2023), além da presença de rotinas muito burocráticas, com elevada rigidez hierárquica e objetivos difusos ou fracamente definidos (KJELDSEN; HANSEN, 2018).

Ao tratarem do engajamento no trabalho, Boccoli, Gastaldi e Corso (2023) destacam a influência de aspectos externos aos indivíduos, como as condições de trabalho. Portanto, as precárias condições encontradas em muitas escolas públicas brasileiras, impactadas pela falta de recursos, infraestrutura, materiais e profissionais, são um desestímulo ao engajamento. Aspecto que aumenta de sobremaneira os desafios enfrentados pelos servidores da educação, principalmente aqueles que atuam nas redes estaduais e municipais de ensino, que representam, respectivamente, 31,2% e 49,0% das matrículas da educação básica no Brasil (BRASIL, 2023).

Portanto, a falta de recursos organizacionais na educação pública brasileira constitui problemas que comprometem as atividades pedagógicas e contribui para baixa motivação e aprendizado dos estudantes, refletindo-se em elevadas taxas de reprovação e abandono escolar, que aumentam a, já elevada defasagem idade-série, que alcançou 22,4% das matrículas no final do ensino médio em 2022 (BRASIL, 2023). Esses aspectos alcançam também a saúde dos servidores e contribuem para o elevado adoecimento laboral de professores (VIEIRA *et al.*, 2023), revelando condições insatisfatórias tanto para o engajamento, quanto para a satisfação no trabalho.

Considerando esses aspectos, este estudo se concentra em investigar os efeitos do engajamento na satisfação no trabalho na administração pública estadual, mais especificamente, entre servidores da educação, e busca responder ao questionamento: qual a relação e como se caracterizam o engajamento e a satisfação no trabalho entre servidores da educação? Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre engajamento e satisfação no trabalho e classificar os servidores no que concerne a esses aspectos do comportamento organizacional. Nessa perspectiva, a hipótese que orientou a investigação baseia-se em Yalabik, Rayton e Rapti (2017) e Sypniewska, Baran e Ktos (2023), que afirmam haver relação positiva entre as dimensões do engajamento expressas pelo vigor, dedicação e absorção e a satisfação no trabalho.

Merece destaque que a relação entre engajamento e satisfação no trabalho ainda não foi suficientemente investigada no Brasil e, em particular, entre servidores públicos estaduais da educação, demandando, portanto, atenção das pesquisas no que este estudo visa a contribuir. Portanto, esta pesquisa avança na perspectiva teórica ao analisar a relação de dependência entre engajamento e satisfação no trabalho na educação e, na perspectiva aplicada, ao propor uma taxonomia que reúna servidores com comportamentos semelhantes, colaborando, assim, para aprimorar políticas de gestão de pessoas.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. Satisfação no trabalho, administração pública e a teoria das trocas sociais**

A satisfação no trabalho pode ser conceituada como um estímulo emocional positivo, direcionado ao ambiente de trabalho, que expressa um estado afetivo agradável e resulta da avaliação pessoal da experiência laboral face ao atendimento das expectativas, valores, anseios e necessidades pessoais (MOURA; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; GONÇALVES, 2014; LEE, 2018; NURUNG *et al.*, 2019; ALMEIDA *et al.*, 2020; AMPOFO, 2020). Assim, quando o trabalhador percebe que suas necessidades estão sendo atendidas e alcança equilíbrio entre o que deseja em relação ao trabalho e profissão, sente-se gratificado e passa a conduzir as tarefas com mais prazer (NURUNG *et al.*, 2019; MARDALENA *et al.*, 2023), fortalecendo uma relação positiva e construtiva para com a organização (ISMAEL; YESILTAS, 2020).

Nesta perspectiva, compreender as condições laborais que influenciam na satisfação com o trabalho revela-se, antes de tudo, necessário para alcançar ou ampliar aspectos positivos da atividade laboral (AMPOFO, 202), pois trabalhadores satisfeitos se esforçam mais e contribuem mais efetivamente para os resultados da organização (AHMETI, 2023). Por consequência, a satisfação no trabalho mostra-se elemento de destaque para melhorar o desempenho organizacional ao contribuir com maior comprometimento dos trabalhadores (NURUNG *et al.*, 2019). Assim, a satisfação no trabalho pode ser considerada um indicativo para entender tanto o engajamento, quanto o desempenho no trabalho, alcançando, inclusive, outros aspectos de interesse do comportamento organizacional, incluindo cidadania organizacional, compromisso, assiduidade, burnout, rotatividade, entre outros (AMPOFO, 2020;).

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

Ampofo (2020) complementa e destaca que a Teoria das Trocas Sociais (TTS) contribui para compreender a satisfação no trabalho na perspectiva de que há reciprocidade nas relações sociais interdependentes. Assim, conforme a TTS, existe relação direta entre a valorização do trabalhador e a probabilidade de retribuição positiva, que acontece em razão do compromisso moral de retribuição que ocorre quando o trabalhador se sente valorizado pela organização (ZANG; FENG, 2023). No entanto, a retribuição não é proporcional, tampouco obrigatória, uma vez que é necessária uma convergência entre as expectativas dos trabalhadores e das organizações, por óbvio, o beneficiário precisa reconhecer o valor do benefício para que ocorra o efeito esperado (AMPOFO, 2020).

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

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

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

Portanto, compreender as experiências positivas proporcionadas pelo engajamento no trabalho na administração pública pode contribuir com estratégias gerenciais para a promoção de um estado de espírito gratificante que, conforme Moura, Orgambídez-Ramos e Gonçalves (2014), Ismael e Yesiltas (2020) e Mardalena et al. (2023), aumenta a satisfação no trabalho, sendo a Teoria das Trocas Sociais (TTS) o meio para compreender como os benefícios organizacionais se refletem na motivação e no comportamento dos trabalhadores. Assim, acompanhar esses aspectos ao longo do tempo pode fundamentar estratégias que promovam ciclos virtuosos de reforço mútuo que contribuam para aumentar a satisfação para com o trabalho (ALMEIDA et al., 2020).



Desta forma, o serviço público pode atuar para que um maior número de servidores encontre estímulos para se sentir engajados e satisfeitos e, assim, trabalhar proativamente para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (NURUNG *et al.*, 2019), pois servidores engajados e satisfeitos elevam a percepção de qualidade na organização na medida em que seu desempenho e produtividade estão intrinsecamente relacionados ao desempenho organizacional. Neste sentido, gestores que sabem mediar os interesses organizacionais e dos trabalhadores e motivar sua força de trabalho, ao proporcionar os recursos necessários ao trabalho, poderão maximizar os benefícios oferecidos à sociedade, pois uma boa governança na gestão de pessoas terá como resultado melhor serviço na administração pública (NURUNG *et al.*, 2019).

Mardalena *et al.* (2023) reforçam que as condições de trabalho influenciam no engajamento e na satisfação no trabalho e mostram reflexos na realização das tarefas. A pesquisa desses autores, conduzida junto a trabalhadores da educação, recomenda estratégias direcionadas para aumentar a satisfação com o trabalho como forma de melhorar o desempenho educacional. No mesmo sentido, Nguyen e Ha (2023) destacam que no ambiente educativo a presença de satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores, em especial, dos professores, repercute positivamente no aprendizado e na reputação da instituição de ensino.

## 2.2. Engajamento no trabalho e o modelo *Job Demand-Resources*

Os primeiros estudos acadêmicos sobre engajamento no trabalho são creditados a Kahn (1990), que propõe a compreensão de engajamento e desengajamento no trabalho. Deste modo, diversos estudos nos últimos anos (GUCHAIT *et al.*, 2018; ALVES *et al.*, 2020; ALMEIDA, 2020; DIANA; ELIYANA; PRADANA, 2020; MOREIRA *et al.*, 2021; CHINWUBA, 2022; ZANG; FENG, 2023) compreendem o engajamento como uma postura positiva perante o trabalho, fortemente motivacional, formada, como identificado por Schaufeli *et al.* (2002), pelas dimensões vigor, dedicação e absorção. O vigor é caracterizado pela mobilização de energia ao realizar o trabalho, a dedicação, pelo envolvimento com as tarefas, e a absorção, pela concentração e apego ao trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2002; ALVES *et al.*, 2020).

O engajamento no trabalho constitui-se como um construto relativamente recente que descortina um amplo campo de estudos organizacionais, considerados centrais tanto no âmbito acadêmico, quanto empresarial, destacando-se como norteador para as ações de gestão de pessoas, visto contribuir tanto para identificar a intensidade, quanto orientar estratégias para aumentar o envolvimento dos trabalhadores com as tarefas laborais, revelando-se, com isso, crucial para os resultados organizacionais. O engajamento no trabalho reflete aspectos valorizados nas organizações modernas e contribui para a compreensão da saúde dos trabalhadores, bem como para seu comprometimento perante as tarefas que realizam (GUCHAIT, 2018; MOREIRA *et al.*, 2021). Zang e Feng (2023), ao tratarem da temática, destacam que o engajamento no trabalho mostra estreita relação com a satisfação.

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

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

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

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

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

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

### 3. Metodologia

O método deste estudo, conforme Gil (2014), é uma *survey* exploratória e descritiva com amostragem não probabilística por acessibilidade e tratamento quantitativo de dados. O universo de pesquisa foi formado por servidores públicos da Secretaria de Educação do Estado do Pará, lotados no município de Ananindeua, estado do Pará, cidade da região metropolitana da capital Belém do Pará. Posicionada como a segunda maior cidade do estado, Ananindeua tem 14 ilhas habitadas e com escolas e reúne uma população de 478.778 habitantes, 85.759 matrículas no ensino fundamental e médio e 4.228 docentes (IBGE, 2023). Com isso, reflete um complexo sistema educacional considerado capaz de atender aos objetivos deste estudo.

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

A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2022 por meio da plataforma *Survey Monkey*<sup>®</sup>, selecionada para a distribuição do questionário eletrônico. Para tanto, o link com o questionário foi enviado, pelas escolas do município, diretamente para os e-mails dos servidores. O critério de inclusão foi ter vínculo ativo e regular com a Secretaria de Estado de Educação (SEDUC- Pa), tendo envolvido, portanto, servidores efetivos, temporários e terceirizados, e adotado como critério de exclusão a recusa em participar da pesquisa.

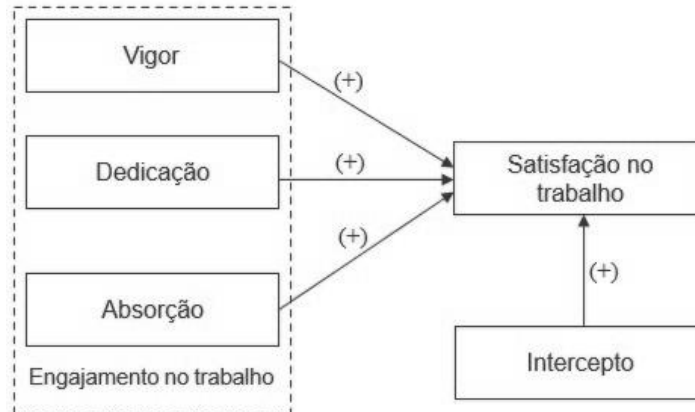
O questionário foi organizado em duas seções que foram previamente avaliadas quanto à clareza e ao tempo para respostas por meio de pré-testes com 30 respondentes, sem que houvesse necessidade de ajustes. Após essa etapa, os questionários foram distribuídos acompanhados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A primeira seção do questionário reuniu informações socioeconômicas dos respondentes como idade, sexo, escolaridade, tempo de trabalho, filhos, renda, entre outras e contou com respostas na forma dicotômica e de múltipla escolha. A segunda seção utilizou duas escalas: (1) a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), com seis afirmativas para vigor, cinco para dedicação e seis para absorção; e a (2) *Generic Job Satisfaction Scale* (GJSS), com dez itens unidimensionais. A UWES-17 foi desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002) e traduzida para o português por Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). A *Generic Job Satisfaction Scale* (GJSS) tem origem em Mac Donald e Mac Intyre (1997), tendo sido empregada na forma como apresentada em Pires (2020). Ambas as escalas utilizaram respostas em escala de Likert com sete itens, sendo: zero para discordo totalmente; um para discordo muito; dois para discordo pouco; três para não discordo nem concordo; quatro para concordo pouco; cinco para concordo muito; e seis para concordo totalmente.

Os dados foram tratados com técnicas quantitativas, destacando-se a estatística descritiva utilizada para identificar o perfil socioeconômico dos respondentes, evidenciar a intensidade do engajamento e da satisfação com o trabalho e caracterizar grupos resultantes da análise de agrupamentos. Complementarmente, a análise de correlações de Pearson possibilitou evidenciar a



intensidade, o sentido e a significância das relações entre as dimensões do engajamento, expressas pelo vigor, dedicação e absorção e pela satisfação com o trabalho. Na sequência, a regressão linear múltipla (RLM), (Figura 1) foi empregada para identificar relações de dependência entre as dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção), tomadas como variáveis independentes (VI), e a satisfação no trabalho, tomada como variável dependente (VD).

**Figura 1 – Modelo em estudo**



Fonte: Os autores.

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

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

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

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

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

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

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

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

Em que  $d_{pq}$  é a p-ésima característica do q-ésimo indivíduo;  $x_{jp}$  é a j-ésima característica do p-ésimo indivíduo; e  $x_{jq}$  é a j-ésima característica do q-ésimo indivíduo. Depois de formados, os grupos foram testados pelo Teste One-Way Anova, com post-hoc de Scheffe. Esses procedimentos foram utilizados para (1) verificar a dimensão que mais diferenciou os grupos e (2) se os grupos eram significativamente diferentes entre si e, se assim o fossem, estariam corretamente classificados. O nível de significância estatística adotado no estudo foi de 5% ( $\alpha=0,05$ ).

## 4. Apresentação dos resultados

### 4.1. Perfil dos respondentes

Os servidores que participaram da pesquisa (Tabela 1), foram predominantemente do sexo feminino (74,9%), casadas (54,1%) e mães em 79,2% (183) das observações. A idade foi bem distribuída com maior concentração a partir do estrato de 36 a 40 anos (19,9%), estendendo-se até mais de 56 anos (21,2%). Entre as faixas etárias, destacaram-se aquelas de 41 a 45 anos (13,9%), 46 a 50 anos (20,8%) e de 51 a 55 anos (13,0%), por concentrarem percentuais elevados de respondentes.

Quanto à atuação profissional, a jornada de trabalho ocorria de forma presencial (93,9%), principalmente no turno matutino (64,9%), durante 40 horas semanais (89,2%), não sendo frequente a alternância de turnos de trabalho (55,4%) na amostra. O vínculo empregatício principal foi de concursados, portanto, servidores efetivos da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC-Pa) com 66,7% (154) da amostra. Na sequência, em ordem decrescente, posicionaram-se os terceirizados, com 17,3% (40), e com menor participação os temporários, com apenas 16,0% (37). A escolaridade foi elevada, uma vez que 67,9% (157) eram profissionais de nível superior, 41,5% (96) eram portadores de certificado de especialização e 1,7% (4), portadores de diploma de mestrado.

**Tabela 1** – Características socioeconômicas dos respondentes

Categoria	Item	Freq.	%	Categoria	Item	Freq.	%	
Turno	Matutino	150	64,9	Estado	Solteiro	82	35,5	
	Vespertino	60	26,0		Civil	Casado	125	54,1
	Noturno	21	9,1			Outros	24	10,4
Sexo	Masculino	58	25,1	Filhos	Não	48	20,8	

	Feminino	173	74,9		Sim	183	79,2
Jornada	Até 30 horas	80	34,6	Vínculo	Efetivo	154	66,7
	31 e 40 horas	126	54,6		Temporário	37	16,0
	Mais de 40 horas	25	10,8		Terceirizado	40	17,3
Renda	1 salário mínimo	46	19,9	Cargo	Professor	62	26,9
	2 e 3	97	42,0		Assis. administrativo	34	14,7
	4 e 6	68	29,4		Especialista educação	25	10,8
	7 e 9	20	8,6		Outros	110	47,6
Escolaridade	Fundamental	17	7,4	Idade (anos)	21 e 25	4	1,7
	Médio	57	24,7		26 e 30	10	4,3
	Superior	57	24,7		31 e 35	12	5,2
	Especialização	96	41,5		36 a 40	46	19,9
	Mestrado	4	1,7		41 a 45	32	13,9
Tempo de trabalho	Até 5 anos	59	25,5	46 e 50	48	20,8	
	6 e 10	36	15,5	51 a 55	30	13,0	
	11 e 15	80	34,6	Mais de 56	49	21,2	
	16 e 20	14	6,1	Turnos	Não	128	55,4
	Mais de 20	42	18,3		Sim	103	44,6

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto aos cargos, houve grande diversidade entre os respondentes, destacando-se os professores (26,9%), assistentes administrativos (14,7%) e especialistas em educação (10,8%). Experientes na administração pública, 59% (136) trabalhavam por 11 anos ou mais na secretaria. Quanto à renda, evidenciaram-se os estratos entre 2 e 3 (42%) e entre 4 e 6 (29,4%) salários mínimos, com 97 (41,9%) e 68 (29,4%) dos respondentes, respectivamente, sendo esses os estratos de renda mais frequentes no estudo.

#### 4.2. Características do engajamento e satisfação no trabalho

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

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

**Tabela 2** – Características do engajamento e satisfação no trabalho

Dimensões	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento	Satisfação
Vigor	(0,766)				

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

Nota: alpha de Cronbach na diagonal (entre parênteses) e correlações no triângulo inferior;  
\* = sig.1%.

Fonte: Pesquisa de campo.

Desta forma, a análise de correlações mostrou construtos fortemente relacionados entre si, possibilitando a compreensão de que as melhorias no engajamento e na satisfação com o trabalho podem promover ciclos virtuosos na organização. A mesma situação ocorrendo em sentido inverso, uma vez que a insatisfação com o trabalho é um preditor de atitudes negativas dos trabalhadores (ORGAMBIDEZ-RAMOS; BORREGO-ALÉS; MENDOZA-SIERRA, 2014). Nessa perspectiva, a satisfação com o trabalho revela-se estratégica para melhorar a performance organizacional (TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018) e oferecer melhores serviços para a sociedade (KJELDSEN; HANSEN, 2018). Assim, os resultados deste estudo convergem com Vorina, Simonic e Vlasova, (2017), Tepayakul e Rinthaisong (2018), Sulistyo e Suhartini (2019), Shuck, Kim e Chai (2021) e outros, que identificam relação positiva entre engajamento e satisfação com o trabalho. Na mesma perspectiva, Yalabik, Rayton e Rapti (2016) reforçam que trabalhadores satisfeitos e engajados disponibilizam mais energia para o trabalho, sendo mais eficientes na realização das tarefas.

Na perspectiva da análise descritiva, observou-se que, de maneira geral, os respondentes são moderadamente engajados e satisfeitos com o trabalho, tendo em vista que os escores (4,19) se posicionaram acima do centro da escala (3,00). Resultados semelhantes foram encontrados por Zang e Feng (2023). Desta forma, tanto o engajamento quanto a satisfação convergiram com o mesmo escore médio (4,19), divergindo levemente quanto ao desvio padrão, com respostas pouco mais dispersas na satisfação com o trabalho (0,99), quando comparadas ao engajamento (0,97).

Ao analisar as dimensões do engajamento, destacou-se a dedicação (4,61±1,15), seguida do vigor (4,37±1,11) e, com menor intensidade, a absorção (3,67±1,03). Resultados semelhantes ocorreram em Mattos e Andrade (2019) ao constatarem predominância de dedicação entre bancários. Assim, observa-se que os servidores que participaram da pesquisa evidenciam de forma mais fortemente senso de significado e propósito no trabalho, manifestam orgulho e entusiasmo e são inspirados pelos desafios, aspectos que caracterizam a dedicação. Nessa perspectiva, conforme Perry e Wise (1990) e Riba e Ballad (2019), os servidores públicos experimentam o sentimento de colaborar com a sociedade, o que reforça o senso de propósito e o comportamento pró-sociedade, materializando uma experiência laboral gratificante e inspiradora, que contribui para uma motivação intrínseca, a qual, por sua vez, é necessária tanto para a satisfação, quanto para o engajamento no trabalho.

Assim, os resultados deste estudo se apoiam em Perry e Wise (1990) e em Riba e Ballart (2016), que mostram servidores públicos fortemente influenciados pela motivação intrínseca, considerando que o serviço público caracteriza um dever cívico, uma forma privilegiada de contribuir com a sociedade, que promove satisfação pelo altruísmo e comportamento pró-social. Esses aspectos são potencializados pela atuação na educação, como destacam Hoigaard, Giske e Sundssli (2012).

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

### 4.3. Relação entre engajamento e satisfação no trabalho

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

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

A técnica foi aplicada na forma *backward*, não tendo sido necessária a exclusão de nenhuma variável independente (VI). A análise da matriz de dados teve início com a investigação da presença de *missing values* e *outliers*. Na sequência, as hipóteses de violação da regressão linear múltipla (RLM) foram testadas (Tabela 3). O Teste F ( $F=130,99$ ;  $p\text{-valor}<0,01$ ) mostrou que pelo menos uma variável independente exercia influência na variável dependente. Os resíduos apresentaram distribuição normal ( $p\text{-valor}=0,7859$ ), a estatística VIF mostrou que não havia multicolinearidade (vigor=2,30, dedicação=2,25 e absorção=2,00), tendo ocorrido ausência de heterocedasticidade, segundo o teste Breusch-Pagan-Godfrey ( $p\text{-valor}=0,2279$ ).

**Tabela 3** – Regressão linear múltipla engajamento e satisfação no trabalho

---

Variável Dependente (VD): Satisfação no trabalho

---



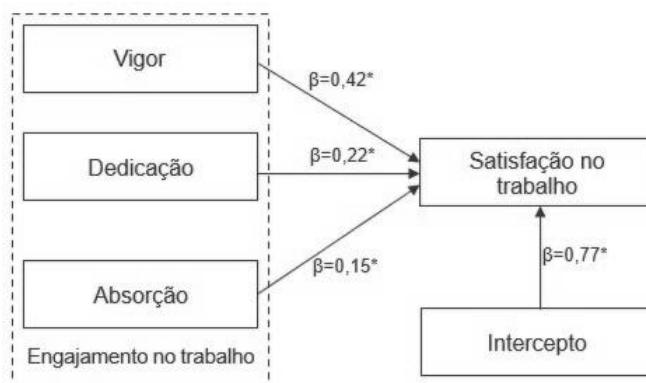
Variáveis Independentes (VI)	Coefficientes	Desvio Padrão	Teste T	P-valor	VIF
Constante	0,77	0,18	4,306	<0,01	
Vigor	0,42	0,05	7,829	<0,01	2,30
Dedicação	0,22	0,05	4,192	<0,01	2,25
Absorção	0,15	0,05	2,763	<0,01	2,00
R-quadrado	0,63	VD Média		4,19	
R-quadrado ajustado	0,63	VD Desvio padrão		0,99	
Teste F (3, 227)	130,99	P-valor (Teste F)		<0,001	

Teste Jarque-Bera (0,4818, p-valor=0,7859)  
 Teste Breuch-Pagan-Godfrey (1,4541, p-Valor=0,2279)

Fonte: Pesquisa de campo.

Os resultados mostraram que o engajamento no trabalho é capaz de explicar 63% (r-quadrado ajustado=0,63) da variância da satisfação no trabalho, tendo confirmado a hipótese de que as dimensões do engajamento são preditoras da satisfação (p-valor<0,01). Assim, os sinais positivos e significativos a 1% no intercepto ( $\beta_0$ ) indicam que haverá satisfação no trabalho mesmo que não haja engajamento, sendo o vigor ( $\beta_{\text{vigor}}=0,42$ ) a dimensão com maior influência na satisfação com o trabalho, seguida da dedicação ( $\beta_{\text{dedicação}}=0,22$ ) e da absorção ( $\beta_{\text{absorção}}=0,15$ ). A Figura 2 apresenta o resultado do modelo.

**Figura 2 – Resultado do modelo**



Nota: \*=sig.1%

Fonte: Pesquisa de campo.

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

Por outro lado, Mattos *et al.* (2017) acrescentam que as mudanças enfrentadas pelas organizações públicas no final do século passado, principalmente as decorrentes da Nova Administração Pública, o crescente interesse pela carreira de servidor público e a necessidade de promover serviços públicos de qualidade são

alguns dos aspectos que despertam o interesse acadêmico no que concerne à satisfação no trabalho na administração pública.

Desse modo, como reforçam Shuck, Kim e Chai (2021), a presença de satisfação no trabalho promove atitudes positivas no trabalhador perante as tarefas e a organização (MATTOS *et al.*, 2017; OGBUANYA; CHUKWUEDO, 2017), resultando em maior desempenho no trabalho e no comprometimento organizacional (OGBUANYA; CHUKWUEDO, 2017). Sendo assim, os resultados mostram-se alinhados com as pesquisas que se concentram na temática (MARDALENA *et al.*, 2023; ZANG; FENG, 2023; SYPNIEWSKA; BARAN; KTOS, 2023), confirmando a hipótese de relação positiva e significativa entre engajamento e satisfação no trabalho.

#### 4.4. Classificação quanto ao engajamento e à satisfação no trabalho

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

O número de grupos foi determinado pelas variações nas distâncias geométricas entre as observações, como recomendam Hair *et al.* (2009). Assim, durante o processo aglomerativo, quando ocorre aumento desproporcional na distância, deve ser selecionada a etapa imediatamente anterior para estabelecer o número de agrupamentos. Esse procedimento resultou em três grupos, Tabela 4, compreendendo 89 (38,53%) integrantes no Grupo 1, 86 (37,23%) no Grupo 2 e 56 (24,24%) no Grupo 3.

**Tabela 4 – Formação dos grupos**

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

Fonte: Pesquisa de campo.

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

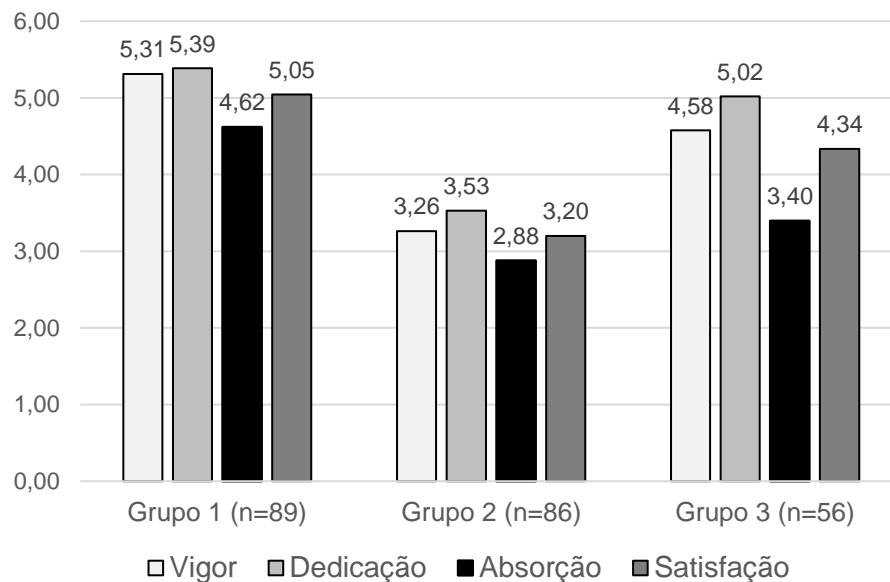
**Tabela 4 – Teste One-Way Anova com post-hoc de Scheffe.**

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

Fonte: Pesquisa de campo.

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

**Figura 3** – Intensidade do engajamento e satisfação no trabalho nos agrupamentos



Fonte: Pesquisa de campo.

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

## 5. Considerações finais

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

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

Na perspectiva aplicada, os resultados reforçam a compreensão de que deve haver um equilíbrio dinâmico e desafiador entre os recursos da organização e dos próprios trabalhadores e as demandas do trabalho, que são especialmente altas ao considerar as características dos serviços públicos, principalmente pelo intenso contato com o público na educação e pela dificuldade de controlar os resultados do trabalho. Esses aspectos reforçam o interesse no aprimoramento dos processos gerenciais e na capacitação dos servidores para evitar que a falta de recursos prejudique o engajamento no trabalho.

Para tanto, um amplo conjunto de estratégias podem ser desenvolvidas, entre elas: (1) desenvolver/aprimorar planos de cargos e de salários que valorizem servidores mais talentosos e possibilitem bonificações pelo alcance de metas e objetivos; (2) criar programa de mentores para acompanhar e apoiar novos servidores, facilitando a socialização organizacional; (3) reforçar ações de treinamentos, seminários e demais ações de qualificação profissional; (4) capacitar lideranças para promover um ambiente harmonioso, colaborativo, apoiador e inclusivo, que incentive o desenvolvimento profissional e a atuação em equipe; (5) promover recursos organizacionais para equilibrar demandas do trabalho, especialmente quanto a equipamentos e materiais; e (6) simplificar e reduzir tarefas rotineiras, excessivamente burocráticas e aquelas muito repetitivas.

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

## Referências

AHMETI, F. Leveraging employee engagement for competitive advantage: satisfaction and work motivation management. **Journal of Liberty and International Affairs**, v. 9, n. 2, p. 178-194, jul. 2023.

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

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

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

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

BOCCOLI, G.; GASTALDI, L.; CORSO, M. The Evolution of employee engagement: towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. **International Management Review**, v. 25, n. 1, p. 75-98, jan. 2023.

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

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo Escolar da Educação Básica 2022**: Resumo Técnico. Brasília, 2023

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

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

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

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



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

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

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

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

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

HOIGAARD, R.; GISKE, R.; SUNDSSLI, K. Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and intention to quit. **European Journal of Teacher Education**, n. 35, v. 3, p. 347-357, ago. 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/anandindeua/panorama>>. Acesso em: 23 ago. 2023.

ISMAEL, F.; YESILTAS, M. Sustainability of CSR on organizational citizenship behavior, work engagement and job satisfaction: evidence from Iraq. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, v. 71, p. 212-249, dec. 2020.

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

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

KJELDSSEN, A.M.; HANSEN, J.R. Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n.1, p. 24-48, fev. 2018.

KUMAR, A.; INDORA, A. A groundbreaking study on teacher job satisfaction, job engagement, and organizational commitment in India's hospitality institutions. **International Journal for Multidisciplinary Research**, v. 5, n. 4, p. 1 – 11, jul./ago., 2023.

LEE, H. J. How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service Jobs. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 4, p. 729-745, dec. 2018.

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

MARDALENA, M.; BASROL, M.A.; ARISLAN, A.; SARINAH, S. The mediating role of organizational commitment between job satisfaction and job involvement on teachers and education staffs' job performance. **Qalamuna**, v. 15, n. 2, p. 641-656, jul./dec. 2023.

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

MATTOS, C. A. C.; ANDRADE, L. T. L. Engajamento no trabalho: uma aplicação da análise de agrupamento entre trabalhadores de um banco privado. **Revista FSA**, v. 16, n. 1, p. 54-74, jan./fev. 2019.

MATTOS, C. A. C.; VIDAL, J. P.; LIRA, M. S.; COSTA, N. L.; ABUD, G. M. B. Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação com servidores do ensino superior. **Revista Cereus**, v. 9, n. 1, p. 57-75, jan./abr. 2017.

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

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

NGUYEN, C.M.A.; HA, M. The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. **Humanities & Social Sciences Communications**, v. 10, art. 329, jun. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SYPNIEWSKA, B.; BARAN, M.; KTOS, M. Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of polish employees. **International Entrepreneurs and Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 1-32, mar. 2023.

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

VIEIRA, M.R.M.; MAGALHÃES, T.A.; VIERA, M. M.; PRATES, T.E.C.; SILVA, R. R. V.; PULA, A.M.B.; SILVEIRA, M.F.; HAIKAL, D.S. Inter-relações entre satisfação com o trabalho docente e sintomas depressivos: modelagem com equações estruturais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 28, n. 7, p. 2075-2086, jul. 2023.

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

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

ZANG, L.; FENG, Y. Relationship between job satisfaction and work engagement in Chinese kindergarten teachers: vocational delay of gratification as mediator. **Frontiers in Psychology**, v. 14, art. 1114519, p. 1-10, feb. 2023.