

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública

ISABEL MARTINS DAS CHAGAS PAIVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA GESTÃO
PÚBLICA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO IDEP DE PORTO
VELHO/RO**

PORTO VELHO/RO

2025

ISABEL MARTINS DAS CHAGAS PAIVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA GESTÃO
PÚBLICA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO IDEP DE PORTO
VELHO/RO**

Artigo científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, sob a orientação da Professora Doutora Lady Day Pereira de Souza.

PORTO VELHO/RO

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Paiva, Isabel Martins das Chagas.

Cultura organizacional e satisfação no trabalho na Gestão Pública:
a percepção dos colaboradores do IDEP de Porto Velho/RO / Isabel
Martins das Chagas Paiva. - Porto Velho, 2025.

30 f. : il.

Orientador(a): Profª Drª Lady Day Pereira de Souza.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. cultura organizacional. 2. satisfação no trabalho. 3. gestão
pública. 4. IDEP. 5. instituições públicas de ensino. I. Souza, Lady Day
Pereira de (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.


Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-11/914

ISABEL MARTINS DAS CHAGAS PAIVA


CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO IDEP DE PORTO VELHO/RO

Artigo científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, sob a orientação da Professora Doutora Lady Day Pereira de Souza.


Aprovado em: 13/01/2026 pela banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **JULIANA BRAZ DA COSTA**
Data: 15/01/2026 19:38:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Juliana Braz da Costa
Examinadora Interna

Documento assinado digitalmente
 **GERALDO CASTRO COTINGUIBA**
Data: 15/01/2026 19:58:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Geraldo Castro Cotinguiba
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
 **LADY DAY PEREIRA DE SOUZA**
Data: 15/01/2026 21:04:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Lady Day Pereira de Souza
Presidente da Banca Examinadora

PORTO VELHO/RO

2025

CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO IDEP DE PORTO VELHO/RO

RESUMO: O estudo teve como objetivo analisar a percepção dos servidores do Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional (IDEP) sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho. Nas instituições públicas, o ambiente organizacional, refletido nas políticas internas, práticas de gestão e na liderança, tem impacto direto na satisfação dos colaboradores. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário online, elaborado na plataforma Jotform. Foi aplicado de forma voluntária e anônima a servidores de diferentes setores, selecionados por conveniência. O referencial teórico abordou o funcionamento organizacional no setor público, caracterizado pelo burocratismo e pela resistência à inovação, além da satisfação no trabalho e do papel da liderança. Os resultados indicam que a cultura organizacional do IDEP influencia a satisfação dos servidores, sendo a insatisfação com a remuneração e as limitações na progressão funcional fatores que comprometem a motivação e a percepção de valorização. O estudo contribui academicamente para a compreensão da relação entre cultura organizacional e satisfação em instituições públicas de ensino.

Palavras-chave: cultura organizacional; satisfação no trabalho; gestão pública; IDEP; instituições públicas de ensino.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the perception of employees at the State Institute for the Development of Professional Education (IDEP) regarding organizational culture and job satisfaction. In public institutions, the organizational environment, reflected in internal policies, management practices, and leadership, has a direct impact on employee satisfaction. Data collection was carried out through an online questionnaire, developed on the Jotform platform. It was applied voluntarily and anonymously to employees from different sectors, selected by convenience. The theoretical framework addressed organizational functioning in the public sector, characterized by bureaucracy and resistance to innovation, as well as job satisfaction and the role of leadership. The results indicate that IDEP's organizational culture influences employee satisfaction, with dissatisfaction with remuneration and limitations in career progression being factors that compromise motivation and the perception of appreciation. The study contributes academically to the understanding of the relationship between organizational culture and satisfaction in public educational institutions.

Keywords: organizational culture; job satisfaction; public management; IDEP; public educational institutions.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é fundamental para o sucesso e o funcionamento de qualquer instituição. Segundo Chiavenato (2010), ela pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, hábitos, normas e atitudes que são compartilhados pelos integrantes de uma organização. No contexto das instituições públicas, onde a burocracia e o cumprimento de normas muitas vezes predominam, a cultura organizacional tem um impacto direto no bem-estar e na satisfação dos colaboradores, contribuindo para o alinhamento interno e o fortalecimento da liderança. Esse tema ganha ainda mais relevância em instituições de ensino, como o Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional (IDEP), em Porto Velho/RO, que desempenha um papel essencial na qualificação de profissionais e no fortalecimento do mercado de trabalho da região.

No IDEP, o ambiente institucional ganha forma por meio de suas políticas internas, das práticas de gestão, da liderança e da qualidade da comunicação interpessoal. Entretanto, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores vão além da missão institucional, estando profundamente ligados às relações interpessoais, ao apoio oferecido pelas lideranças e às condições de trabalho. Questões como estresse no ambiente profissional, alta rotatividade e insatisfação com o clima organizacional indicam desafios significativos na construção de uma cultura positiva, reforçando a importância de compreender como o contexto organizacional afeta a satisfação dos servidores.

Diante desse cenário, este estudo parte do seguinte questionamento: de que forma os elementos da cultura organizacional do IDEP influenciam a satisfação no trabalho de seus colaboradores, considerando aspectos relacionados a liderança, aos fluxos de comunicação, às políticas de gestão de pessoas e à percepção sobre o clima organizacional. Com base nesse problema de pesquisa, o objetivo do estudo consiste em analisar a percepção dos servidores do Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional (IDEP) sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho. Ao identificar pontos fortes e fragilidades, a pesquisa busca propor sugestões de melhorias na cultura organizacional, promovendo maior engajamento e bem-estar dos servidores.

A relevância do estudo está relacionada à importância de uma cultura organizacional positiva para o funcionamento adequado das instituições públicas, bem como ao aprimoramento das práticas institucionais no IDEP, a partir de reflexões sobre a gestão e o ambiente de trabalho.

No campo acadêmico, a pesquisa amplia a compreensão da relação entre cultura organizacional e bem-estar em instituições públicas de ensino, fornecendo bases para futuras investigações e melhorias práticas. No âmbito social, o estudo pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e, conseqüentemente, maior eficiência dos serviços prestados à comunidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO

A cultura organizacional emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional. Pode ser considerada um conjunto de valores vigentes em uma empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo padrões de comportamento e atitudes que governam as principais ações e decisões administrativas (Lacombe, 2005). Ela se evidencia na forma como as pessoas se relacionam e como seus líderes se organizam e atuam perante os colaboradores.

Coda (1997), ao estudar diversas empresas brasileiras, concluiu que, sob a perspectiva dos trabalhadores, muitas organizações brasileiras não conseguem tornar clara e transparente sua gestão, comprometendo seu funcionamento. Os gerentes e chefes são frequentemente criticados, sugerindo uma crise de liderança e de projeto organizacional, o que aumenta o desafio de mobilizar funcionários para a mudança e o aperfeiçoamento da organização. Spink (1997) reforça essa ideia ao apontar o distanciamento entre o discurso gerencial e a prática cotidiana.

As organizações são realidades sociais construídas coletivamente. Morgan (1996) destaca que a estrutura organizacional, as regras, as políticas, os objetivos, as missões e os procedimentos operacionais funcionam como referências primárias para a forma como as pessoas interpretam e dão sentido ao ambiente de trabalho. Segundo ele, toda organização está inserida em um espaço cultural e social, que

influencia sua gestão e funcionamento. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos, sendo a interação entre os indivíduos o principal fator para a definição de propósitos.

O conceito de cultura organizacional é relativamente recente. Nos anos 1960, na literatura de língua inglesa, o termo surgiu como sinônimo de "clima organizacional". Nos anos 1970, a expressão "cultura corporativa" ganhou popularidade após a publicação do livro de Terrence Deal e Allan Kennedy (1982). Desde então, a literatura técnica tem utilizado amplamente o termo.

As organizações são fenômenos socioculturais, conforme Smircich (1983) e Morgan (1996), que destacam a cultura como um sistema dinâmico. Schein (1985) acrescenta que a cultura organizacional é formada por suposições compartilhadas e ensinadas aos novos membros. Hofstede (1994) ressalta que não se pode compreender a cultura de uma organização sem entender o contexto sociocultural em que ela está inserida: "todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere" (Hofstede, 1994, p. 180). Em seu estudo, Hofstede identificou traços culturais nas organizações brasileiras, como coletivismo, grande distância do poder e evitação da incerteza, reforçando a necessidade de considerar os aspectos culturais na análise da cultura organizacional.

2.1 Cultura organizacional no setor público

Dias (1998) define as organizações públicas como entidades dinâmicas e complexas, interdependentes e inter-relacionadas, cujo principal objetivo é prestar serviços à sociedade. Essas instituições buscam maior eficiência da máquina pública e um atendimento mais qualificado. No entanto, Dussault (1992) ressalta que as organizações públicas são altamente influenciadas pelo ambiente sociopolítico e reguladas externamente, tornando-se mais vulneráveis à interferência do poder político.

Gaster (1999) destaca que a baixa qualidade dos serviços públicos perpetua expectativas reduzidas entre usuários e prestadores de serviços, gerando um ciclo

vicioso de insatisfação e frustração. A burocracia estatal uniformiza processos e cria cenários em que trabalhadores de organizações públicas enfrentam situações laborais semelhantes. A gestão centralizada, característica do setor público, favorece a lentidão decisória e a rigidez administrativa.

Carbone (2000) aponta que as organizações públicas enfrentam diversos desafios que comprometem sua eficiência e efetividade. Entre esses desafios, destaca-se o burocratismo, entendido como o controle excessivo de procedimentos que torna a gestão engessada e desconectada das reais necessidades do cidadão. Outro ponto é a centralização, caracterizada por uma estrutura hierárquica verticalizada que dificulta a descentralização das decisões. Há também a aversão ao empreendedorismo, que se manifesta na resistência à inovação e na dificuldade de modificar padrões estabelecidos. O autor destaca ainda o paternalismo, evidenciado pela distribuição de cargos e comissões influenciada por interesses políticos, bem como o reformismo, marcado pela falta de continuidade administrativa, o que resulta na perda de tecnologia e na desconfiança institucional. Por fim, o corporativismo surge como um obstáculo à mudança, por meio da proteção excessiva de elites técnicas que dificultam a modernização dos processos organizacionais.

A pesquisa realizada por Vaitsman (2001), revela que, no serviço público, a promoção profissional está frequentemente associada ao apadrinhamento político, em detrimento do mérito e da capacitação. Esse cenário prejudica o comprometimento dos servidores e dificulta a criação de um ambiente organizacional motivador. A percepção de injustiças e a incongruência entre o discurso e a prática geram frustração e desmotivação entre os trabalhadores, o que torna mais difícil a implementação de iniciativas de mudança e melhoria na prestação de serviços.

Dessa forma, a cultura organizacional no setor público é caracterizada por um conjunto de desafios estruturais e políticos que impactam sua eficiência e efetividade. Para promover mudanças significativas, é essencial reformular valores, práticas e processos organizacionais, tornando-os mais dinâmicos e alinhados às necessidades da sociedade.

2.2 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um elemento fundamental no contexto organizacional, influenciando diretamente o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. De acordo com Andrade, Costa, Estivalet e Lengler (2017), Locke (1976) e Martins e Santos (2006), a satisfação decorre da percepção individual sobre o trabalho, envolvendo aspectos afetivos considerados adequados ou não. Assim, a satisfação é uma resposta emocional à relação entre expectativas e realidade profissional.

Siqueira (2008) enfatiza que a satisfação no trabalho está relacionada ao vínculo afetivo do indivíduo com suas experiências laborais. Por outro lado, Sánchez-Sellero et al. (2014) destacam que a satisfação advém da comparação entre o trabalho realizado e as expectativas do trabalhador. Quanto mais essa congruência se confirma, maior é a satisfação.

Autores como Tamayo (2001) e Warr (2007) ressaltam que a satisfação no trabalho é multifatorial, envolvendo aspectos como remuneração, perspectivas de carreira, relação interpessoal, clima organizacional, autonomia, segurança ocupacional, reconhecimento e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Por isso, a satisfação no trabalho é uma construção mental influenciada por várias dimensões organizacionais.

Segundo Spector (1985), a satisfação no trabalho é “uma representação de um agrupamento de sentimentos avaliativos sobre o trabalho; uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos” (p. 695). Posteriormente, o autor (2006) categorizou as dimensões da satisfação em três grupos principais: recompensas, relacionamento e natureza do trabalho. Roman et al. (2012) ampliaram essa classificação ao destacar que as recompensas incluem elementos como salário, oportunidades de promoção e benefícios; o relacionamento abrange aspectos relacionados à supervisão, aos colegas de trabalho e às condições laborais; e a natureza do trabalho envolve as atividades desempenhadas, os processos de comunicação e a sensação de segurança no ambiente organizacional.

Dentro dessa classificação, Roman et al. (2012) selecionaram três facetas específicas: oportunidade de promoção, supervisão e natureza do trabalho. Spector (2006) sugere que a satisfação com promoções envolve não apenas a frequência com que ocorrem, mas também a percepção de justiça nos critérios adotados. A faceta supervisão está ligada à qualidade do relacionamento entre empregados e superiores, considerando a competência e o interesse demonstrado pelos gestores. Já a satisfação com a natureza do trabalho diz respeito à adequação entre as atividades desempenhadas e as expectativas individuais (Sánchez-Sellero et al., 2014).

A satisfação no trabalho, portanto, resulta de um conjunto de fatores interligados, como as condições de trabalho, que englobam infraestrutura, políticas organizacionais e recursos disponíveis; a qualidade dos relacionamentos interpessoais estabelecidos com colegas e lideranças; o reconhecimento e as recompensas percebidas, incluindo feedback positivo, incentivos e justiça salarial; e as oportunidades de crescimento profissional, relacionadas à capacitação, promoção e desenvolvimento de carreira. Além desses elementos, a autonomia para a tomada de decisões e o nível de desafio das tarefas também exercem influência direta na percepção individual de satisfação.

Diante da relevância da satisfação no trabalho e de sua natureza multidimensional, destaca-se a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira (2008), como um importante instrumento para mensuração desse fenômeno no contexto organizacional brasileiro. A EST constitui uma ferramenta validada e amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas e diagnósticos organizacionais, por possibilitar a avaliação sistemática do grau de satisfação dos colaboradores em relação a diferentes dimensões do trabalho. Segundo Siqueira (2008), a escala contribui de forma significativa para a compreensão do vínculo afetivo estabelecido entre o indivíduo e suas experiências laborais, fornecendo subsídios tanto para a análise científica do comportamento organizacional quanto para a tomada de decisões gerenciais.

Sabe-se que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior produtividade, engajamento e comprometimento com os objetivos organizacionais, como afirmam Locke (1976) e Spector (2006). Os autores mostram que a satisfação

no trabalho também reduz a rotatividade, as ausências e o estresse ocupacional, favorecendo um ambiente organizacional mais saudável e eficiente.

Dessa forma, investir na satisfação no trabalho não apenas aprimora a qualidade de vida dos colaboradores, mas também impulsiona os resultados organizacionais, tornando-se uma estratégia essencial para a sustentabilidade e crescimento das empresas.

2.3 A influência da liderança no desempenho, comprometimento e bem-estar dos colaboradores

A liderança desempenha um papel fundamental no desempenho, comprometimento e bem-estar dos colaboradores. No contexto organizacional, especialmente no setor público, a participação, o relacionamento e o reconhecimento são dimensões essenciais para fortalecer uma cultura inovativa. A liderança transformacional destaca-se como o modelo mais alinhado às competências necessárias para fomentar a inovação em instituições públicas.

O potencial de inovação em organizações públicas está diretamente relacionado à participação coletiva na formulação de estratégias e tomada de decisões. Estudos apontam uma relação positiva entre a atuação do líder e a capacidade organizacional de aprimorar ou implementar processos, produtos e serviços inovadores (Fischer et al., 2017; Lee et al., 2020). Esse fenômeno, conhecido como cultura inovativa, baseia-se na capacidade do líder de estimular a criatividade dos liderados, fortalecendo a competitividade organizacional (Hughes et al., 2018).

No setor público brasileiro, ainda é incipiente a presença de líderes capacitados para estimular suas equipes (Melo & Silva, 2019). Muitos gestores mantêm posturas impositivas e centralizadoras, incompatíveis com um ambiente inovador. Historicamente, a Administração Pública brasileira carece de desenvolvimento em liderança inovativa, embora avanços tenham ocorrido no século XXI, com a implementação de políticas voltadas ao desenvolvimento de lideranças (Barreto et al., 2013). Exemplo disso é a Instrução Normativa nº 21/2021 e a Portaria Conjunta nº 254/2020, que instituiu o Programa Lidera Gov, promovido

pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), para formar gestores inovadores comprometidos com a geração de valor público (Brasil, 2021; Enap, 2022).

A liderança no contexto do trabalho é definida como a capacidade de influenciar o comportamento de pessoas para o alcance de objetivos organizacionais ou coletivos (Bianchi et al., 2017). No setor público, a liderança deve ser pautada em relações de cooperação e mobilização de recursos e pessoas para atender às expectativas da sociedade (Bergue, 2019).

A liderança transformacional, ao enfatizar o carisma, a inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individualizada, influencia positivamente a satisfação no trabalho (Bass, 1985). Esse modelo desafia e motiva os liderados, potencializando seus recursos, promovendo vitalidade e aprendizado e, conseqüentemente, aumentando a satisfação no trabalho.

A liderança eficaz vai além da motivação, sendo essencial para criar um ambiente colaborativo e produtivo. Líderes disciplinados, respeitosos e pacientes impulsionam o desempenho e o bem-estar dos colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional. O comprometimento organizacional, segundo Mowday, Steers e Porter (1979), influencia diretamente a dedicação e a permanência dos colaboradores, que passam a compartilhar os valores institucionais e a se esforçar para alcançar as metas estabelecidas. Meyer e Allen (1991) destacam que esse comprometimento pode assumir três dimensões: a afetiva, que se refere à identificação emocional com a organização; a instrumental, que envolve a permanência motivada pela percepção de vantagens e custos associados à saída; e a normativa, caracterizada pelo sentimento de obrigação moral de permanecer na instituição.

Liderança e comprometimento estão interligados. Líderes que promovem confiança, valorizam o desenvolvimento e priorizam o bem-estar fortalecem o vínculo dos colaboradores com a organização. Compreender essas dimensões permite a adoção de estratégias mais eficazes para manter equipes engajadas, produtivas e leais, garantindo um ambiente corporativo sustentável e de alto desempenho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional (IDEP) é uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado da Educação de Rondônia, criada pela Lei Complementar nº 908, de 22 de dezembro de 2016, dotada de autonomia administrativa, pedagógica, disciplinar, financeira, orçamentária e patrimonial. O IDEP atua como órgão gestor da política de educação profissional no Estado de Rondônia, tendo como finalidade a oferta de educação profissional e tecnológica por meio de cursos de formação inicial, qualificação profissional, habilitação técnica e certificação de saberes adquiridos ao longo da trajetória laboral. Suas ações estão orientadas ao atendimento das demandas do mercado de trabalho e dos arranjos produtivos locais, contribuindo para o fortalecimento da capacidade produtiva, o desenvolvimento socioeconômico e a ampliação das oportunidades educacionais da população rondoniense.

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que busca compreender uma realidade organizacional específica e subsidiar reflexões que possam contribuir para a melhoria das práticas institucionais. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, pois se propõe a descrever e analisar as percepções dos colaboradores acerca da cultura organizacional e da satisfação no trabalho.

No que se refere à abordagem, a pesquisa adota um enfoque quantitativo, considerando a utilização de instrumento estruturado para coleta de dados e a análise dos resultados por meio de procedimentos estatísticos descritivos. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um levantamento (survey), realizado junto aos colaboradores do Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional (IDEP) de Porto Velho/RO. O estudo apresenta recorte transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único momento, permitindo a análise das percepções dos participantes no período da coleta.

O público-alvo do estudo abrangeu os servidores dos setores de Planejamento, Administração e Finanças do IDEP, totalizando 67 servidores. A amostra da pesquisa foi composta por colaboradores do IDEP em Porto Velho/RO,

por meio de questionário online elaborado na plataforma Jotform. Deste universo, foram obtidas 37 respostas válidas.

A escolha da plataforma Jotform para a aplicação do questionário deveu-se à sua funcionalidade, acessibilidade e confiabilidade no processo de coleta de dados online. A ferramenta possibilita a elaboração de formulários estruturados, compatíveis com escalas do tipo Likert, além de permitir o armazenamento automático das respostas em ambiente seguro. Ademais, o Jotform facilita a organização e exportação dos dados para posterior análise estatística, reduzindo erros de tabulação e otimizando o tempo de coleta. O uso de questionário online também contribuiu para ampliar o alcance aos participantes, garantindo maior comodidade aos respondentes e viabilidade operacional à pesquisa.

Os participantes foram selecionados por amostragem não probabilística, do tipo intencional, considerando a acessibilidade e a disponibilidade para participação no estudo. Buscou-se contemplar colaboradores de diferentes setores da instituição, com o objetivo de obter uma visão mais abrangente das percepções relacionadas à cultura organizacional e à satisfação no trabalho. Não foram estabelecidos critérios de exclusão, permitindo a participação de servidores efetivos, comissionados e estagiários.

No que se refere às funções exercidas, a amostra reuniu diferentes vínculos e cargos institucionais, incluindo estagiários, técnicos administrativos e servidores em funções de gestão. Esses colaboradores estavam lotados nos setores de Planejamento, Administração e Finanças do IDEP, abrangendo as áreas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), Diretoria de Administração, Finanças e Infraestrutura Pedagógica (DAFIP), Controle Interno (CI), Diretoria de Planejamento (DIP) e Tecnologia da Informação (TI), o que contribuiu para uma análise mais ampla das percepções sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho na instituição.

A participação ocorreu de forma voluntária, sendo garantido o anonimato dos respondentes. O link do questionário foi divulgado no grupo institucional do WhatsApp pela diretora dos setores pesquisados, o que poderia implicar um possível risco de viés de seleção ou pressão social nas respostas. No entanto, buscou-se mitigar essa limitação reforçando explicitamente aos servidores o caráter

confidencial da pesquisa, assegurando que as respostas não teriam rastreabilidade pela chefia e que os dados seriam analisados apenas de forma agrupada.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi utilizada como instrumento para medir a satisfação dos colaboradores em relação a diversos aspectos do ambiente de trabalho, como funções exercidas, relacionamento com colegas e superiores, além das condições gerais de trabalho (SIQUEIRA, 2008). Por meio de 15 perguntas, conforme apresentado no quadro abaixo, avaliadas em uma escala de 1 a 7, composta por itens estruturados no modelo de escala do tipo Likert, a EST possibilitou a obtenção de um panorama claro sobre os fatores que motivaram ou desagradaram os funcionários. Segundo Siqueira (2008), a EST é um instrumento validado no Brasil, amplamente utilizado em contextos organizacionais devido à sua aplicabilidade e confiabilidade, permitindo avaliar diferentes dimensões da satisfação no exercício laboral.

Quadro 1 – Dimensões analíticas e alternativas do questionário

| DIMENSÃO | QUESTÕES | |
|----------|----------|--|
| COLEGAS | 1 | Com o espírito de colaboração entre os servidores da minha equipe |
| | 2 | Com o tipo de apoio e amizade que meus colegas demonstram por mim |
| | 3 | Com o nível de confiança que posso depositar nos colegas com quem trabalho diariamente |
| PROMOÇÃO | 4 | Com as oportunidades de progressão funcional que já tive no órgão estadual |
| | 5 | Com a transparência e os critérios utilizados pelo órgão estadual nos processos de progressão ou desenvolvimento na carreira |
| | 6 | Com as perspectivas atuais de crescimento e desenvolvimento profissional dentro deste órgão estadual |
| SALÁRIO | 7 | Com minha remuneração considerando minhas atribuições no serviço público estadual |
| | 8 | Com minha remuneração em relação à minha qualificação e capacidade profissional |
| | 9 | Com minha remuneração considerando o esforço e a responsabilidade das minhas funções |
| | 10 | Com o grau de interesse e significado que minhas atividades no órgão estadual despertam em mim |

| | | |
|----------------------|----|--|
| NATUREZA DO TRABALHO | 11 | Com o quanto meu trabalho é capaz de me envolver e me manter motivado(a) |
| | 12 | Com a variedade e diversidade das tarefas que realizo no órgão estadual |
| CHEFIA | 13 | Com o nível de entendimento e comunicação entre eu e minha chefia imediata |
| | 14 | Com a forma como minha chefia imediata me trata no ambiente de trabalho |
| | 15 | Com a capacidade técnica e profissional da minha chefia imediata |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essa escala tem sido amplamente utilizada em estudos que buscam compreender de que maneira fatores como clima organizacional e estilo de liderança influenciam a satisfação e a produtividade dos colaboradores. Uma das principais vantagens da EST é sua simplicidade e baixo custo, além de permitir a coleta de dados de forma rápida e em larga escala. Entretanto, a EST apresenta limitações, uma vez que as respostas podem sofrer influência de fatores subjetivos, como o estado emocional dos colaboradores no momento da coleta. Assim, os resultados devem ser interpretados de forma criteriosa, considerando o contexto institucional analisado.

A coleta de dados ocorreu por meio do envio do link do questionário aos colaboradores do IDEP, no período de 24/11/2025 a 28/11/2025. A realização da pesquisa ocorreu mediante autorização formal da gestão do Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional (IDEP), devidamente assinada e arquivada pela pesquisadora. Antes do início da pesquisa, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, o caráter voluntário da participação e a garantia de confidencialidade das informações fornecidas e anonimato. Apenas os questionários devidamente respondidos foram considerados para fins de análise.

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, com cálculo de médias para cada item e para as dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho. Os resultados obtidos foram interpretados de acordo com os intervalos estabelecidos pela escala utilizada, possibilitando a identificação dos níveis de satisfação percebidos pelos colaboradores. A análise buscou descrever os padrões observados nas respostas, relacionando-os ao referencial teórico adotado no estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As informações obtidas por meio do questionário estruturado foram organizadas, tabuladas e analisadas com o auxílio do software Microsoft Excel, o qual permitiu o cálculo das frequências, dos escores ponderados e das médias dos itens avaliados.

Para a análise das respostas, adotou-se uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito), sendo atribuídos pesos correspondentes a cada nível de satisfação. Inicialmente, realizou-se a multiplicação do peso atribuído a cada alternativa pelo número de respondentes em cada opção, obtendo-se o valor ponderado por item.

O escore de cada item foi obtido por meio da aplicação da fórmula da média ponderada, apresentada abaixo, na qual se multiplicam os valores atribuídos à escala Likert (p) pela frequência de respostas correspondentes (f). Em seguida, soma-se o resultado dessas multiplicações e divide-se pelo número total de respostas válidas (N), resultando no escore médio do item (E). Posteriormente, os escores das dimensões foram calculados a partir da média aritmética simples dos escores médios dos itens que compõem cada dimensão, possibilitando uma análise consolidada da percepção dos servidores.

Figura 1 - Fórmula de cálculo do escores.

$$E = \frac{\sum(p \times f)}{N}$$

Fonte: Siqueira (2008)

Os escores são expressos em uma escala que varia de 1 a 7, cuja interpretação segue os critérios estabelecidos pela autora: valores entre 5,0 e 7,0 indicam satisfação (contentamento); entre 4,0 e 4,9, indiferença; e entre 1,0 e 3,9, insatisfação (SIQUEIRA, 2008).

4.1 Satisfação com os colegas

Os indicadores compilados no quadro 1 detalham a percepção sobre a colaboração e o relacionamento interpessoal, revelando uma média agregada de 5,0, o que caracteriza um estado de satisfação.

Quadro 2 - Satisfação com os colegas

| QUESTÃO | MÉDIA | SOMA DOS PESOS DAS RESPOSTAS POR ITEM | QUANTIDADE DE RESPOSTAS | RESULTADO |
|--------------------|--------------|---------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1 | 5,1 | 189 | 37 | Satisfação |
| 2 | 4,9 | 183 | 37 | Indiferença |
| 3 | 5,0 | 180 | 36 | Satisfação |
| MÉDIA TOTAL | $15/3 = 5,0$ | | | Satisfação |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme as informações tabuladas, o ambiente de trabalho é marcado pela confiança mútua, com média de 5,0. Por outro lado, o suporte social apresenta média de 4,9, situando-se na zona de indiferença.

Especificamente, o item referente ao apoio e à amizade entre colegas (Q2) também obteve média de 4,9. Esse resultado indica que, embora haja boa convivência e confiança no ambiente laboral, os vínculos afetivos e o suporte social entre os servidores ainda podem ser fortalecidos.

De modo geral, os servidores demonstram elevados níveis de satisfação em relação à cooperação, ao respeito mútuo e às relações interpessoais. Esses fatores indicam que a instituição favorece relações de trabalho saudáveis, contribuindo para um clima organizacional harmonioso, para o fortalecimento do senso de pertencimento e para o aprimoramento do desempenho coletivo.

Quanto ao tratamento dos dados ausentes, observou-se que alguns itens apresentaram número de respostas inferior ao total de participantes, como ocorreu no Quadro 1, em que um item contou com 36 respostas. Nesses casos, adotou-se o critério de exclusão por item, considerando-se apenas as respostas válidas para o

cálculo das médias, sem a realização de procedimentos de estimativa de valores ausentes, a fim de preservar a consistência dos dados analisados.

Segundo Siqueira (2008), relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho favorecem o suporte social, reduzem tensões e contribuem para o bem-estar ocupacional. Robbins e Judge (2015) destacam que ambientes colaborativos estimulam maior engajamento e comprometimento organizacional. No setor público, Bergue (2019) enfatiza que relações baseadas na confiança e na cooperação fortalecem o clima organizacional e impactam positivamente o desempenho coletivo.

4.2 Satisfação com o salário

A síntese dos resultados obtidos no quadro 2 evidencia o cenário mais crítico da pesquisa, com um escore médio de 3,7, sinalizando um nível de insatisfação generalizada quanto à remuneração.

Quadro 3 - Satisfação com o Salário

| QUESTÃO | MÉDIA | SOMA DOS PESOS DAS RESPOSTAS POR ITEM | QUANTIDADE DE RESPOSTAS | RESULTADO |
|--------------------|--------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 7 | 3,5 | 131 | 37 | Insatisfação |
| 8 | 3,9 | 143 | 37 | Insatisfação |
| 9 | 3,7 | 138 | 37 | Insatisfação |
| MÉDIA TOTAL | 11,1/3 = 3,7 | | | Insatisfação |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os escores desta dimensão mostram que nenhum item alcançou o nível de neutralidade, sendo a relação entre salário e atribuições (Q7) o ponto de maior insatisfação, com média de 3,5.

A análise da remuneração, considerando responsabilidades do cargo, formação profissional e esforço exigido (itens Q7, Q8 e Q9), apresentou média geral de 3,7, evidenciando insatisfação. Todos os itens ficaram abaixo do nível de

indiferença, com destaque para o desalinhamento entre salário e atribuições, identificado como o ponto mais preocupante.

Esses resultados evidenciam uma percepção acentuada de desequilíbrio entre o trabalho realizado e a compensação recebida. A insatisfação financeira /configura-se como um fator que pode intensificar o estresse e comprometer o bem-estar dos servidores, indicando a política salarial como um dos principais desafios enfrentados pela instituição.

A dimensão salarial concentrou os índices mais críticos da pesquisa, com predominância de avaliações negativas nos três itens analisados. Em comparação às demais dimensões, o nível de satisfação com a remuneração mostrou-se significativamente inferior.

Esse padrão sugere que os servidores percebem um descompasso entre suas entregas profissionais e a remuneração oferecida, o que pode desencadear sentimentos de desvalorização, injustiça organizacional e desgaste emocional. Siqueira (2008) destaca que a percepção de inadequação salarial tende a afetar negativamente o engajamento do trabalhador.

Robbins e Judge (2015) apontam que a insatisfação com a remuneração pode comprometer o desempenho e ampliar a intenção de rotatividade, mesmo quando outros aspectos do trabalho são avaliados de forma positiva. No setor público, Bergue (2019) ressalta que limitações estruturais nas políticas remuneratórias frequentemente intensificam esse tipo de insatisfação, contribuindo para a compreensão dos resultados observados no IDEP.

4.3 Satisfação com a chefia

A análise subsequente, apresentada no quadro 3, destaca a gestão imediata como a dimensão mais bem avaliada pelos servidores, alcançando um elevado escore médio de 5,4.

Quadro 4 - Satisfação com a Chefia

| QUESTÃO | MÉDIA | SOMA DOS PESOS DAS RESPOSTAS POR ITEM | QUANTIDADE DE RESPOSTAS | RESULTADO |
|--------------------|---------------------|---------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| 13 | 5,3 | 196 | 37 | Satisfação |
| 14 | 5,5 | 203 | 37 | Satisfação |
| 15 | 5,5 | 203 | 37 | Satisfação |
| MÉDIA TOTAL | 16,3/3 = 5,4 | | | Satisfação |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados indicam que a liderança é percebida como tecnicamente competente e respeitosa, com destaque para a forma de tratamento, que obteve média de 5,5. A avaliação da chefia imediata (itens Q13, Q14 e Q15) apresentou o maior escore médio da pesquisa, 5,4, evidenciando elevado nível de satisfação. As maiores médias foram registradas na forma de tratamento (Q14) e na competência técnica da chefia (Q15), ambas com 5,5, seguidas pela comunicação e entendimento (Q13), com 5,3.

Esses resultados indicam que os servidores percebem a liderança como preparada, respeitosa e acessível, reforçando a chefia como elemento central para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável. Assim, a atuação da liderança contribui diretamente para a satisfação e o bem-estar no contexto laboral.

Sob essa perspectiva, Chiavenato (2010) destaca que lideranças que demonstram competência técnica, clareza na comunicação e atenção aos subordinados contribuem para a formação de ambientes organizacionais mais saudáveis. De forma complementar, Bergamini (1997) ressalta que relações pautadas no respeito e na confiança fortalecem o vínculo entre líderes e equipes, refletindo positivamente no bem-estar e no comprometimento dos trabalhadores. No contexto do setor público, Bergue (2019) enfatiza que lideranças acessíveis e preparadas são essenciais para minimizar tensões organizacionais e promover um clima favorável ao desempenho.

4.4 Satisfação com a natureza do trabalho

Os indicadores refletidos no quadro 4 demonstram que o conteúdo das atividades desempenhadas exerce uma influência positiva na percepção dos servidores, com média de 4,97.

Quadro 5 - Satisfação com a Natureza do Trabalho

| QUESTÃO | MÉDIA | SOMA DOS PESOS DAS RESPOSTAS POR ITEM | QUANTIDADE DE RESPOSTAS | RESULTADO |
|--------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| 10 | 5,0 | 185 | 37 | Satisfação |
| 11 | 5,1 | 189 | 37 | Satisfação |
| 12 | 4,8 | 179 | 37 | Indiferença |
| MÉDIA TOTAL | 14,9/3 = 4,97 | | | Satisfação |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir da observação dos escores, nota-se que, apesar de o trabalho possuir significado e motivar o servidor (médias 5,0 e 5,1), a baixa variedade das tarefas (4,8) impede a obtenção de um índice de satisfação pleno. Diante dessa média de 4,8, que indica indiferença, estratégias de enriquecimento do trabalho, como o rodízio de funções, podem ser adotadas para diversificar as rotinas e aumentar o engajamento dos colaboradores.

No conjunto dos resultados, observa-se que os servidores apresentam elevados níveis de satisfação com o conteúdo do trabalho, relatando interesse, motivação e envolvimento nas atividades desenvolvidas. Esses achados indicam, portanto, que o trabalho possui significado e contribui para o bem-estar ocupacional, especialmente quando proporciona propósito e engajamento.

Nesse sentido, Siqueira (2008) destaca que o conteúdo do trabalho exerce influência direta sobre a satisfação e o envolvimento do trabalhador, sobretudo quando as tarefas são percebidas como relevantes e alinhadas aos valores individuais. De forma complementar, Robbins e Judge (2015) ressaltam que atividades que oferecem significado, autonomia e possibilidade de envolvimento tendem a promover maior engajamento e bem-estar. Além disso, no contexto das

organizações públicas, Bergue (2019) aponta que trabalhos dotados de propósito contribuem para a motivação e para a permanência dos servidores.

4.5 Satisfação com as promoções

No que tange às oportunidades de crescimento, o quadro 5 revela um panorama de neutralidade, com um escore médio de 4,3, classificado como indiferente.

Quadro 6 - Satisfação com as Promoções

| QUESTÃO | MÉDIA | SOMA DOS PESOS DAS RESPOSTAS POR ITEM | QUANTIDADE DE RESPOSTAS | RESULTADO |
|--------------------|--------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| 4 | 4,3 | 159 | 37 | Indiferença |
| 5 | 4,4 | 158 | 36 | Indiferença |
| 6 | 4,2 | 155 | 37 | Indiferença |
| MÉDIA TOTAL | 12,9/3 = 4,3 | | | Indiferença |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados evidenciam que os servidores percebem poucas perspectivas de progressão profissional, possivelmente devido à ausência de um plano de carreira estruturado. Como consequência, a falta de oportunidades claras de crescimento configura um fator recorrente de desmotivação no setor público, visto que, segundo Siqueira (2008), a inexistência de possibilidades de avanço compromete o engajamento e a satisfação no trabalho, enquanto Bergue (2019) destaca que processos pouco transparentes ou ausentes intensificam a apatia e a sensação de estagnação.

A situação se torna ainda mais crítica entre servidores em cargos de comissão e contratos temporários, para os quais a ausência de progressão formal intensifica a percepção de estagnação e desvalorização profissional, impactando negativamente a motivação, a satisfação e a cultura organizacional.

Nesse cenário, torna-se essencial que a gestão implemente estratégias alternativas de valorização e motivação, dentro dos limites legais, com o objetivo de mitigar os impactos da ausência de uma carreira estruturada e das limitações remuneratórias do setor público. O reconhecimento profissional, manifestado por meio de feedbacks construtivos, elogios institucionais, certificações e premiações por desempenho, exerce papel central no fortalecimento do sentimento de pertencimento do colaborador. De forma complementar, o investimento contínuo em capacitação e desenvolvimento, por meio de cursos, treinamentos e novas oportunidades de aprendizagem, consolida-se como a principal ferramenta de retenção e valorização intelectual, permitindo o crescimento do servidor mesmo diante da impossibilidade de reajustes financeiros imediatos.

Adicionalmente, o estímulo à participação em processos internos, concursos públicos ou oportunidades futuras na instituição contribui para reduzir a sensação de estagnação. Essas práticas fortalecem uma gestão humanizada, promovem a satisfação no trabalho e consolidam a cultura organizacional, mesmo em vínculos temporários ou de confiança.

O quadro a seguir sintetiza os resultados obtidos nas cinco dimensões de satisfação no trabalho analisadas, proporcionando uma visão integrada dos níveis de satisfação, indiferença e insatisfação percebidos pelos servidores do IDEP.

Quadro 7 - Conclusão da Análise

| DIMENSÃO | MÉDIA TOTAL | RESULTADO GERAL |
|---------------------------------------|--------------------|------------------------|
| Satisfação com os colegas | 5,0 | SATISFAÇÃO |
| Satisfação com o salário | 3,7 | INSATISFAÇÃO |
| Satisfação com a chefia | 5,4 | SATISFAÇÃO |
| Satisfação com a natureza do trabalho | 4,97 | SATISFAÇÃO |
| Satisfação com as promoções | 4,3 | INDIFERENÇA |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados indicam que a cultura organizacional influencia a satisfação de forma diferenciada entre as dimensões analisadas. Observa-se elevado nível de satisfação nas relações cotidianas, tanto com colegas quanto com a chefia, bem

como forte valorização do conteúdo e do significado do trabalho desempenhado. Esse cenário sugere a existência de um ambiente organizacional pautado por relações interpessoais positivas, liderança acessível e atividades significativas.

Em contrapartida, fatores ligados à remuneração e às oportunidades de crescimento apresentam fragilidades. A insatisfação em relação ao salário, combinada com a neutralidade observada quanto às promoções, evidencia limitações nas políticas de valorização profissional. Portanto, apesar de o ambiente psicossocial ser positivo, persistem desafios institucionais que demandam atenção e aprimoramento, especialmente no que se refere ao reconhecimento material e às perspectivas de desenvolvimento na carreira.

Por fim, os achados deste estudo reforçam a literatura sobre satisfação no trabalho e cultura organizacional, que destaca a influência de fatores como liderança, reconhecimento, condições de trabalho e justiça organizacional na construção de vínculos positivos entre trabalhadores e instituições (Siqueira, 2008; Spector, 2006). E especialmente, no contexto do setor público, esses elementos tornam-se ainda mais sensíveis, uma vez que práticas gerenciais são frequentemente condicionadas por normas legais, estruturas hierárquicas rígidas e limitações orçamentárias, conforme discutido por Carbone (2000) e Chiavenato (2010).

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores do Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional (IDEP), em Porto Velho/RO, acerca da influência da cultura organizacional na satisfação no trabalho. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa, por meio da aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), instrumento amplamente utilizado em estudos organizacionais para mensurar percepções relacionadas ao ambiente laboral.

De modo geral, os resultados obtidos indicam que os colaboradores apresentam níveis moderados a satisfatórios de satisfação no trabalho, especialmente nas dimensões relacionadas à natureza das atividades

desempenhadas e ao relacionamento com colegas. Esses achados sugerem que o cotidiano de trabalho no IDEP é percebido como significativo e que as relações interpessoais contribuem positivamente para o ambiente organizacional, favorecendo a cooperação e o convívio profissional.

Por outro lado, as dimensões relacionadas à remuneração e às oportunidades de promoção apresentaram os menores níveis de satisfação. Esses resultados apontam para percepções de limitação quanto ao reconhecimento material e às possibilidades de progressão profissional, fenômeno recorrente em organizações públicas, nas quais a estrutura burocrática e normativa tende a restringir políticas mais flexíveis de valorização profissional. A satisfação em relação à chefia e supervisão revelou-se um fator relevante, indicando que a atuação das lideranças exerce influência significativa sobre a percepção geral dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho.

A análise dos resultados indica que a cultura organizacional do IDEP se fortalece pelo valor intrínseco das atividades e pelas relações interpessoais, mas é fragilizada por fatores estruturais, sobretudo na política de cargos e salários. Esse paradoxo evidencia que, embora motivados pelo propósito do trabalho, os servidores percebem limitações no reconhecimento institucional. Nesse contexto, a liderança assume papel estratégico mitigando parcialmente os efeitos da burocracia.

Do ponto de vista prático, os resultados podem contribuir como subsídio para a gestão do IDEP, apoiando as reflexões e decisões relacionadas às políticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à valorização profissional, à comunicação interna e ao fortalecimento das práticas de liderança, aspectos fundamentais para a promoção de um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo no setor público.

Ressalta-se que este estudo se limitou a aplicação de um único instrumento de coleta de dados e em uma amostra selecionada por conveniência, o que restringe a generalização dos resultados. Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a abordagem metodológica, incorporando técnicas qualitativas, como entrevistas ou grupos focais, que possibilitem aprofundar a compreensão das percepções dos colaboradores. Também se recomenda a realização de estudos comparativos com outras instituições públicas, a fim de identificar padrões e

especificidades relacionadas à cultura organizacional e à satisfação no trabalho no contexto da administração pública.

Diante disso, conclui-se que a cultura organizacional influencia diretamente a satisfação no trabalho, tornando essenciais iniciativas de fortalecimento da liderança e de reconhecimento não financeiro. Assim, compreender a percepção dos colaboradores é condição indispensável para aprimorar a gestão pública, consolidar o clima organizacional e garantir a qualidade da educação profissional em Rondônia, fornecendo base para futuras ações de melhoria e pesquisas que explorem outras instituições ou utilizem métodos qualitativos para aprofundar a compreensão sobre bem-estar e valorização no setor público.

7. REFERÊNCIAS

ANDRADE, T. et al. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236–262, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>. Acesso em: 18 fev. 2025.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração da USP**, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013.

BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BERGAMINI, M. C. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 17 mar. 2025.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133–144, mar./abr. 2000.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *In*: BERGAMINI, M. C. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus, 1982.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8–19, abr./jun. 1992.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Programa LideraGov**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/servicos/lideragov>. Acesso em: 17 mar. 2025.

FISCHER, T.; DIETZ, J.; ANTONAKIS, J. Leadership process models: a review and synthesis. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1726–1753, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>. Acesso em: 17 mar. 2025.

FUKS, H. et al. **Teorias e modelos de colaboração**. 2011. Disponível em: <https://sistemascolaborativos.uniriotec.br/wp-content/uploads/sites/18/2019/06/SC-cap2-teorias.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2025.

GASTER, L. **Quality in public services**: managers choices. Buckingham: Open University Press, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

HUGHES, D. J. et al. Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 549–569, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>. Acesso em: 17 mar. 2025.

JOTFORM. **Free Online Form Builder & Form Creator**. 2025. Disponível em: <https://www.jotform.com>. Acesso em: 02 jun. 2025.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEE, A. et al. Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 29, n. 1, p. 1–35, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>. Acesso em: 17 mar. 2025.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. *In*: DUNNETTE, M. D. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297–1349.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195–205, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712006000200008>. Acesso em: 21 fev. 2025.

MELO, F. G. de O.; SILVA, G. Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 122–143, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18226/23190639.v6n3.06>. Acesso em: 17 mar. 2025.

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

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, J. (coord.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224–247, 1979.

OCHA, A. R. et al. Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. **Teoria e Prática em Administração**, v. 13, n. 1, 2023. Disponível em: [link suspeito removido]. Acesso em: 11 mar. 2025.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81–105, jan./fev. 2006.

POUBEL, L.; SINCORÁ, L. A.; BRANDÃO, M. M. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 240–258, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/48902>. Acesso em: 17 mar. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

ROMAN, S. et al. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 5–19, 2012. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.13037/gr.vol28n84.1280>. Acesso em: 10 mar. 2025.

RONDÔNIA. **Quem é quem – IDEP**. Governo do Estado de Rondônia. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/idep/sobre/quem-e-quem-2/>. Acesso em: 14 jan. 2026.

SÁNCHEZ-SELLERO, M. C. et al. Características organizacionais da satisfação laboral na Espanha. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 5, p. 537–547, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140507>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SANTOS, F. M. dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, p. 383–387, 2012. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265–274.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339–358, set. 1983.

SPECTOR, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, p. 693–713, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF00929796>. Acesso em: 28 fev. 2025.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPINK, P. K. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. *In*: MOTTA, J. (coord.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 127–147, 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552001000300007>. Acesso em: 10 mar. 2025.

UN BRASIL. Nações Unidas Brasil. **OMS: empresas devem promover saúde mental de funcionários no ambiente de trabalho**. 2017. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/77852-oms-empresas-devem-promover-saude-mental-de-funcionarios-no-ambiente-trabalho>. Acesso em: 25 fev. 2025.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 1, p. 29–47, 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6360>. Acesso em: 11 mar. 2025.

WARR, P. **Work, happiness, and unhappiness**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2007.