



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS  
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA  
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE  
ÁGUA E SANEAMENTO DO HUAMBO (EASH)**

**AUTORA: FRANCISCA ISABEL VALENTIM LEONARDO**

**DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD**

**HUAMBO, 2025**

# O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO DA EASH

Francisca Isabel Valentim Leonardo<sup>1</sup>

## RESUMO

A cultura organizacional representa um recurso estratégico essencial à competitividade, moldando a identidade institucional e o posicionamento de uma empresa no mercado. Este estudo teve como objectivo principal analisar o impacto da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores da (EASH). A questão central da pesquisa foi: como a cultura organizacional influencia a satisfação dos colaboradores? Para respondê-la, foram formuladas questões que investigaram a relação entre a comunicação interna, as práticas de liderança e os principais desafios enfrentados pela organização na construção de um ambiente favorável à motivação e ao engajamento. A metodologia utilizada, foi de natureza quantitativa e qualitativa, de carácter exploratório e descritivo. A análise dos dados obtidos, que incluiu a tabulação de respostas e a sua interpretação, revelou que, embora a maioria dos colaboradores se sinta motivada e perceba a existência de oportunidades de aprendizado, a satisfação geral com a empresa é predominantemente negativa. Os resultados indicam que os principais desafios estão relacionados à percepção de justiça salarial e ao tratamento igualitário, factores que se manifestam como os maiores entraves para o alinhamento cultural e o bem-estar dos funcionários. Conclui-se que a EASH possui uma base sólida para aprimorar sua cultura, mas necessita de intervenções estratégicas na gestão de pessoas para mitigar os desafios e promover um ambiente de trabalho mais coeso e satisfatório.

**Palavras-chaves.** Cultura organizacional. Motivação no trabalho. Satisfação no trabalho

## ABSTRACT

Organizational culture represents an essential strategic resource for competitiveness, shaping the institutional identity and market position of a company. This study's primary objective was to analyze the impact of organizational culture on employee satisfaction at the (EASH). The central research question was: how does organizational culture influence employee satisfaction? To answer this, questions were formulated to investigate the relationship between internal communication, leadership practices, and the main challenges the organization faces in building an environment conducive to motivation and engagement. The research adopted a qualitative approach with quantitative support, being applied, descriptive, and exploratory in nature. A literature review was conducted to build the theoretical foundation, and a case study was performed at EASH, with structured questionnaires administered to a sample of employees. The analysis of the collected data, which included the tabulation of responses and their interpretation, revealed that while the majority of employees feel motivated and perceive the existence of learning opportunities, overall satisfaction with the company is predominantly negative. The results indicate that the main challenges are related to the perception of fair pay and equal treatment, factors that emerge as the biggest obstacles to cultural alignment and employee well-being. It is concluded that EASH has a solid foundation to improve its culture but requires strategic interventions in human resource management to mitigate challenges and foster a more cohesive and satisfactory work environment.

**Keywords:** Organizational Culture. Work Motivation. Job Satisfaction.

---

<sup>1</sup> Estudante finalista no curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, no ano letivo 2024/2025.

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um factor determinante para o sucesso de qualquer empresa, influenciando directamente a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. No contexto da Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH), entender como a cultura organizacional impacta a satisfação dos colaboradores é fundamental para melhorar a eficiência dos serviços prestados., entender como a cultura organizacional impacta a satisfação dos colaboradores é fundamental para melhorar a eficiência dos serviços prestados. A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na satisfação dos colaboradores das empresas e em especial na EASH. Basicamente, é o conjunto de valores, crenças e comportamentos que moldam a maneira como os membros da organização interagem entre si e com o ambiente externo.

Segundo Pires e Macedo (2006), a cultura organizacional é considerada um conceito essencial para a construção das estruturas organizacionais determinam o comportamento apropriado para os colaboradores e para as questões prioritárias da organização. Para se dizer que um grupo possui uma cultura comum, é necessário identificar padrões comportamentais e de crenças compartilhados, que promovam algum nível de estabilidade ao grupo e que são menos intangíveis.

Na prática, é a vivência dos valores todos os dias que contribuem para a construção de uma identidade única junto aos colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes. A cultura estabelece traços comuns entre as pessoas que se relacionam em um mesmo grupo social, refere-se a um sistema interligado e apresenta dependência mútua entre seus actores que, por sua vez, influenciam o comportamento dos indivíduos por meio das interações realizadas

Segundo Machado, Lehmann e Araújo (2008), os factores internos e externos podem favorecer o surgimento de inovações. Os internos são identificados como: comunicação interna, motivação, satisfação no trabalho, redução de conflitos entre gerências e liderança. Estes indicadores podem ainda ser utilizados como modelo de gestão, para assim gerar uma cultura de inovação desse modo, acredita-se que a pesquisa é de relevância social, por abordar um assunto tão pertinente na sociedade e no mundo corporativo, pois, é notório que a qualidade no desempenho dos colaboradores que internalizam e vivenciam a cultura organizacional da empresa é mais eficaz.

Este estudo tem como objectivo investigar o impacto da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores da empresa de água e saneamento do Huambo e especificamente buscamos entender como a cultura organizacional influencia a satisfação dos colaboradores e

identificar as práticas de gestão que podem ser implementadas para melhorar a cultura organizacional e aumentar a satisfação dos colaboradores.

Logo, buscou-se questionar *como a cultura organizacional influencia a satisfação dos colaboradores da empresa de água e saneamento do Huambo?* Assim pretendemos responder as seguintes questões de partida: de que maneira a comunicação interna reflete a cultura organizacional e impacta a satisfação dos colaboradores?; como as práticas de liderança dentro da cultura organizacional afetam a motivação e o engajamento dos funcionários?; e quais são os principais desafios enfrentados pela organização na implementação de uma cultura que promova a satisfação dos colaboradores?

A organização apresenta ligeiro equilíbrio na atração de talentos, acompanhado de uma equilibrada motivação para com os colaboradores, e a inovação adquirida tem sido o suficiente para acompanhar o mercado externo actualmente. O objectivo geral desta investigação é de analisar o impacto da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores, identificando os factores que mais influenciam essa relação. E pretende-se com isto atingir os seguintes objectivos específicos: identificar os principais componentes da cultura organizacional que contribuem para a satisfação dos colaboradores incluindo valores, normas e práticas; analisar como a comunicação interna pode ser aprimorada para fortalecer a cultura organizacional; e propor recomendações para que a empresa desenvolva uma cultura organizacional que promova um ambiente de trabalho satisfatório.

A cultura organizacional pode impactar a satisfação dos colaboradores valorizando a comunicação aberta e transparente, pode ajudar a reduzir a ansiedade e a incerteza entre os colaboradores e também uma cultura que reconhece e recompensa o desempenho pode motivar os colaboradores a trabalhar mais duro para alcançar os objectivos da organização.

Este estudo apresenta uma investigação bastante relevante, pois pode fornecer subsídios valiosos para a empresa sobre como aumentar melhorar a cultura a cultura organizacional e aumentar a satisfação dos colaboradores.

Diante do exposto, este artigo visa analisar a importância e a influência dos factores que podem colaborar para manter a cultura organizacional da empresa forte, motivada e voltada para comportamentos inovadores. Para alcançar os objectivos do estudo, será realizada uma pesquisa quantitativa com os colaboradores da empresa de água e saneamento do Huambo. a pesquisa será realizada por meio de questionários e possíveis entrevistas, e os dados serão analisados utilizando técnicas estatísticas. Quanto a base teórica, a pesquisa foi baseada em investigações bibliográficas baseando-se em livros, livros e publicações de conteúdos referente ao tema, com base técnica qualitativa, descritiva e exploratória.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 Conceitos: Cultura organizacional

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização. Essa cultura influencia a forma como os indivíduos se comportam e interagem tanto entre si quanto com o ambiente externo.

De acordo com Pires e Macedo (2006), a cultura é fundamental para a construção de estruturas organizacionais, pois determina os comportamentos apropriados para os colaboradores e as prioridades da empresa. Para que se identifique uma cultura comum em um grupo, é necessário que existam padrões compartilhados de comportamento e crenças que proporcionem estabilidade.

Para Marques (2014), a cultura organizacional pode ser entendida como:

A cultura organizacional resulta da combinação das características iniciais dos fundadores, constituindo um diferencial competitivo. O autor destaca que uma cultura bem definida é fundamental para a consecução dos objectivos estratégicos da empresa, pois orienta os rumos da acção coletiva e fortalece o senso de identidade organizacional. A cultura também exerce influência sobre o ambiente interno e externo, impactando processos, decisões e relações interpessoais.  
(Marques 2014)

Schuldt e Gomes (2020) destacam o papel da cultura como base estratégica, responsável por transformar comportamentos e consolidar rotinas que refletem os valores institucionais. Eles ressaltam que essa transformação ocorre por meio de rituais, normas e práticas que nem sempre são explicitadas, e muitos funcionários não reconhecem que suas atitudes são resultado direto da cultura da organização.

Essa perspectiva da "invisibilidade cultural" sublinha a importância de estudar o tema para entender os mecanismos que levam à acção colectiva e ao desempenho. Por sua vez, autores como Sisodia et al. (2019) enfatizam a importância de uma cultura orientada pelo bem-estar dos colaboradores, promovendo valores como respeito, transparência e empatia para criar ambientes mais produtivos e sustentáveis.

A pesquisa se baseia na ideia de que a cultura, composta por valores, crenças e normas, impacta diretamente aspectos como motivação, produtividade, engajamento e satisfação no trabalho.

A cultura organizacional de acordo com Edgar Schein (2020), está estruturada em três níveis: artefactos, valores adoptados conscientemente e pressupostos básicos inconscientes que norteiam o comportamento.

É importante também diferenciar cultura de clima organizacional Schein (2010) explica que líderes actuam como agentes culturais, modelando comportamentos e reforçando os valores organizacionais por meio da comunicação e do exemplo prático.

## **2.1. Importancia da cultura organizacional**

A cultura organizacional é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz de qualquer instituição. Ela representa o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos colaboradores e moldam a identidade da organização.

Segundo Schein (2017, p. 23), a cultura organizacional é “o padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna”.

Essa definição destaca o papel da cultura como resposta coletiva às necessidades organizacionais, sendo construída ao longo do tempo e transmitida aos novos membros como forma de orientação.

A cultura organizacional actua como uma bússola invisível que orienta as decisões, comportamentos e interações dentro da empresa. Ela não apenas define o “jeito de ser” da organização, mas também estabelece os limites do que é aceitável ou não em termos de conduta. Quando bem estruturada, a cultura promove um senso de pertencimento entre os colaboradores, fortalecendo o vínculo emocional com a instituição. (Lanzer 2017, p. 45),

A cultura organizacional é essencial para garantir a coesão interna e alinhar os comportamentos individuais aos objectivos estratégicos da empresa. O autor enfatiza que uma cultura bem estruturada contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados e engajados.

Além disso, Magaldi e Salibi (2020) afirmam que:

A cultura organizacional é um factor decisivo para a inovação e a competitividade. Para os autores, empresas que cultivam uma cultura voltada para o aprendizado contínuo, a colaboração e a autonomia tendem a apresentar melhores resultados e maior capacidade de adaptação às mudanças. (Magaldi e Salibi (2020, p. 88)

Outro aspecto relevante é abordado por Sisodia et al. (2019, p. 102), que defendem a ideia de empresas humanizadas, nas quais a cultura organizacional é orientada pelo propósito e pelo bem-estar dos colaboradores. Segundo os autores, organizações que priorizam valores como respeito, transparência e empatia conseguem criar ambientes mais produtivos e sustentáveis.

Empresas com culturas fortes tendem a apresentar maior estabilidade, pois os valores compartilhados funcionam como um alicerce para enfrentar crises e mudanças. Além disso, a

cultura influencia diretamente a forma como os líderes conduzem suas equipas, como os conflitos são resolvidos e como os objectivos são perseguidos. Em ambientes onde a cultura é negligenciada, é comum observar altos índices de rotatividade, baixa produtividade e conflitos internos. Por fim, a cultura organizacional é também um diferencial competitivo. Em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente, organizações que conseguem alinhar sua cultura aos seus propósitos estratégicos têm mais chances de se destacar e conquistar a confiança de seus públicos internos e externos

## **2.2. O Impacto da Cultura Organizacional na Satisfação dos Colaboradores**

A partir dos conceitos apresentados, fica evidente que a cultura organizacional não é apenas um conjunto de elementos abstratos, mas um recurso estratégico que molda o ambiente de trabalho e influencia diretamente os resultados.

A satisfação no trabalho, por sua vez, é um conceito multifacetado que se refere ao "estado psicológico positivo que resulta da avaliação das experiências de trabalho de uma pessoa" (Robbins, 2014, p. 78).

Pires e Macedo (2006) afirmam que a cultura organizacional é a base para a construção de estruturas eficientes, pois ela determina os comportamentos considerados apropriados e as prioridades do negócio. A forma como essa cultura é comunicada e vivenciada no dia a dia é o que, em última análise, cria uma identidade organizacional única. O impacto da cultura na satisfação dos colaboradores é um tema central para a gestão de pessoas, especialmente no actual cenário de mudanças contínuas.

De acordo com Sisodia et al. (2019, apud Latorre, 2015), as empresas que prosperam são aquelas que priorizam o bem-estar dos seus funcionários, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza o respeito, a empatia e a transparência.

A ausência de um alinhamento cultural entre a organização e seus colaboradores pode levar a consequências negativas, como a alta rotatividade de pessoal e a baixa produtividade.

Para Zago (2013), a cultura organizacional emerge como um factor preponderante na gestão contemporânea, pois se manifesta como o conjunto de significados compartilhados que define a identidade da organização. A autora argumenta que a cultura não é estática, mas sim um processo dinâmico, em constante construção e reconstrução, influenciado por uma série de factores internos e externos.

Além disso, a cultura tem a capacidade de servir como um mecanismo de controle e coesão, orientando o comportamento dos membros do grupo de forma sutil, mas poderosa, ao estabelecer normas implícitas e expectativas de conduta.

### **2.1.2 Desafios da Cultura Organizacional**

Embora a cultura organizacional seja um elemento vital para o sucesso e a sustentabilidade das empresas, ela também apresenta desafios significativos que precisam ser compreendidos e gerenciados com sabedoria.

Segundo Chiavenato (2014, p. 132), mudar a cultura de uma organização exige tempo, esforço e uma liderança consistente, pois mexe com os hábitos e com a forma de pensar dos membros. De acordo com o autor, estes desafios podem ser os seguintes:

- **Resistência à Mudança-** Em ambientes onde valores, crenças e práticas estão profundamente enraizados, propor alterações pode gerar tensão, medo e insegurança entre os colaboradores. Essa resistência pode dificultar processos de inovação, reestruturação ou até fusões empresariais.
- **Gestão da Diversidade-** A diversidade cultural é um activo valioso, desde que seja bem gerida e incorporada aos valores da organização. Ignorar essa complexidade pode gerar barreiras de comunicação e criar ambientes hostis.
- **Comunicação Ineficaz-** A comunicação interna deve ser estratégica, aberta e alinhada à cultura desejada, pois é por meio dela que se promove a coesão dos membros e a construção de significado comum. Ruídos na comunicação ou ausência de canais adequados podem gerar interpretações equivocadas e fragilizar os princípios organizacionais.
- **Alinhamento entre Cultura e Estratégia-** Outro desafio crítico está em alinhar a cultura organizacional à estratégia corporativa. Por vezes, empresas traçam objectivos ambiciosos que entram em conflito com os valores e comportamentos praticados no cotidiano.

A cultura precisa ser uma força propulsora da estratégia organizacional, não um obstáculo silencioso à sua execução. Esses desafios mostram que manter uma cultura organizacional forte, positiva e estratégica não é uma tarefa simples, mas sim um processo contínuo de construção, adaptação e alinhamento entre pessoas e propósitos. (Motta 2020, p. 110),

### **2.3 A Relação entre Comunicação Interna e Satisfação dos Colaboradores**

A comunicação interna é um dos pilares da cultura organizacional e um factor preponderante para a satisfação dos colaboradores. Uma comunicação eficaz, que flui em todas as direcções da hierarquia, garante que a equipa esteja informada, engajada e alinhada com os objectivos da empresa.

"A comunicação eficaz é a base para a coesão do grupo e a construção de um significado comum, que é a essência da cultura organizacional" (Pires e Macedo, 2006, p. 115). Essa clareza na comunicação minimiza os ruídos e os mal-entendidos, que são frequentemente apontados como causas de insatisfação. Por outro lado, a comunicação ineficaz, caracterizada pela ausência de feedback ou pela inconsistência das informações, é identificada como um dos principais desafios para a cultura organizacional.

A comunicação interna eficiente, em sua essência, transcende a mera transmissão de informações; ela se configura como o mecanismo vital que conecta a liderança aos demais níveis hierárquicos, garantindo que a visão, a missão e os valores da organização sejam não apenas compreendidos, mas vivenciados por todos. Quando esse fluxo é interrompido ou distorcido, a cultura organizacional é comprometida, e a insatisfação dos colaboradores emerge como um sintoma claro da falta de alinhamento e transparência (Araújo & Garcia, 2011).

Robbins (2014) sugere que, para que a satisfação no trabalho seja alcançada, a cultura deve fornecer um ambiente que incentive a comunicação aberta e horizontal. Ele reforça a ideia de que "uma cultura forte e comunicativa é o principal motor para o engajamento e a motivação" (Robbins, 2014, p. 78), uma vez que os colaboradores se sentem valorizados e integrados.

A troca de informações é um processo contínuo que precisa de um líder que seja um bom comunicador. A ausência de uma comunicação estruturada pode gerar um desalinhamento entre os valores da cultura e as acções práticas da empresa, o que impacta negativamente a percepção dos colaboradores sobre a organização.

### **2.2 As Organizações**

As organizações são combinações de esforços individuais orientadas para objectivos colectivos, independentemente de seu tamanho ou área de actuação. Elas possuem propósitos próprios e definem seus objectivos com base na missão institucional, refletindo elementos culturais e características do segmento em que actuam. Assim, podem se dedicar à prestação de serviços sociais, ao entretenimento ou à produção e fornecimento de bens e produtos à sociedade.

As pessoas, de acordo com Chiavenato (2009), são constituídas por diversas interacções, sejam elas com outras pessoas e/ou com organizações, o que torna o ser humano altamente social e interativo, com alta capacidade de relacionamentos sociais. Devido a suas limitações, são obrigadas a colaborarem umas com as outras, o que as fazem construir organizações para que possam alcançar seus objectivos, os quais não conseguiriam atingir de forma individual.

De acordo com o mesmo autor, a organização caracteriza-se como um conjunto de actividades coordenadas por mais de uma pessoa, sendo a cooperação interpessoal um elemento fundamental para sua existência. Esse processo organizacional acontece a partir de três factores essenciais: a presença de pessoas capazes de se comunicar; a disposição para agir de forma conjunta; e a existência de um objectivo comum a ser alcançado (Chiavenato, 2009, p. 98)

O autor salienta que a organização é formada por um conjunto de actividades coordenadas por mais de uma pessoa, de modo que a cooperação interpessoal é fundamental para a existência da organização, a qual acontece a partir de três factores importantes:

Latorre (2015), afirma que:

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade objectivos colectivos, independente do que ela faz ou de seu tamanho. Também tem propósitos ou metas para sua existência, os seus objectivos são diversos, determinados pela cultura e segmento na definição da missão ao planejar para a prestação de serviço social, de entretenimento ou fornecimento de algum bem para a sociedade.

Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objectivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente em conjunto. (Chiavenato 2009, p. 08)

Nesse contexto, Maximiano (2012) ressaltou que para uma organização alcançar seus objectivos é necessário um conjunto de recursos, além desses, é preciso destacar outros componentes como os processos de transformação, a cultura, tecnologia e a divisão do trabalho.

### **2.2.1. A importância das pessoas para as organizações**

França (2014) observou que as pessoas fazem as empresas para outras pessoas, de modo que a contribuição conceitual e prática são fundamentais para uma vida humana mais saudável com resultados reais de produtividade, qualidade, além de desenvolvimento e competitividade sustentáveis.

Conforme Barbosa, Filho e Souza (2018), em uma organização, o capital humano é considerado o maior ativo, ou seja, as pessoas são o combustível que faz a empresa funcionar. Nesse sentido, os mesmos autores ressaltaram que modificações importantes vêm ocorrendo na área de gestão de pessoas, pois as sociedades estão vivendo processos de transformação com base em factores da visão moderna, e assim, tendem a aplicar mudanças nas rotinas de trabalho, no relacionamento com as pessoas e nas oportunidades e ameaças do mercado competitivo (Barbosa; Filho; Souza, 2018).

Diante disso, Paula e Nogueira (2016, p. 2) relataram a respeito da gestão de pessoas em uma organização:

É na área de gestão de pessoas que se avalia, desenvolve o colaborador para que assim se torne mais qualificado para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para a empresa e posiciona cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades. A parte mais importante da empresa é o capital humano. (Paula e Nogueira 2016, p. 2)

Conforme Monteiro et al. (2015), muitas organizações estão fragilizadas diante um mercado consumidor activo, baseado nos altos e baixos da economia, e pesquisas mostram que resultados promissores são consequência de um capital humano valorizado.

### **2.3 Motivação no trabalho**

Motivar os colaboradores para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade tem se tornado cada vez mais importante, levando a que muitos autores tenham vindo a contribuir neste sentido, através da formulação de diversas teorias, definindo conceitos e situações motivadoras e interpretando comportamentos e atitudes, apesar de apresentarem diversidade nos seus pontos de vista. Considerando os múltiplos pressupostos e variáveis de análise podem-se agregar os modelos teóricos existentes em dois grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

Soares (2015) considera a motivação uma força interna, que está presente em cada indivíduo e nasce das suas necessidades. O comportamento humano é sempre motivado, pois sempre há uma necessidade a ser satisfeita.

Da Rocha (2009) destaca que:

A motivação é a força influenciada pelo clima organizacional, que estimula os colaboradores a trabalhar em prol de objectivos comuns à organização. Com uma equipa altamente motivada, em um clima e cultura organizacional agradável, os resultados serão obtidos com maior facilidade.

No contexto corporativo, isso significa que a gestão de pessoas deve ir além da oferta de um salário justo, proporcionando segurança, reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Conforme Robbins (2014, p. 78), "a motivação é o processo que é responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta" A cultura e a liderança desempenham um papel fundamental na promoção da motivação. Uma cultura que valoriza o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e a autonomia cria um terreno fértil para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados.

## **2.4 Clima *versus* Cultura Organizacional**

Abordando o tema do clima organizacional, tendo em conta a ténue relação do mesmo com o conceito de cultura organizacional, podemos verificar que este consiste no conjunto dos efeitos percebidos, subjectivos, do sistema formal, o estilo informal dos gestores e outros factores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização. Embora os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionem, ou seja, um afecta o outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma separada, apesar de não existir consenso em torno do que os distingue e aproxima.

De acordo com Moreira (2012), podemos ver o clima organizacional como o mapa do ambiente interno da organização, decorrendo de um conjunto de seis factores que influenciam o ambiente de trabalho na organização: flexibilidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza e empenhamento.

Dito isto, o clima pode ser considerado o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização, sendo que o resultado desse processamento psicológico da informação define a atmosfera de trabalho na organização e constitui uma influência sobre aspetos como a motivação e a satisfação dos colaboradores.

O clima é considerado uma manifestação superficial da cultura organizacional, cultura esta onde os valores e crenças dos colaboradores são manifestados através das várias estruturas, processos e sistemas organizacionais que guiam os comportamentos colectivos.

Como consequência, são estes comportamentos que são medidos através da percepção dos colaboradores relativamente ao seu ambiente de trabalho. Ou seja, apesar das diferenças entre ambos, através da inter-relação destes conceitos, tanto a cultura como o clima podem ser considerados conceitos que influenciam as atitudes dos colaboradores no trabalho (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011).

## **2.4 Práticas de Liderança e seu Impacto na Motivação e no Engajamento**

A motivação, no contexto do trabalho, é a força interna que impulsiona os colaboradores a agir em direcção a um objectivo comum. Como sugere a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação está ligada à satisfação de diversas necessidades, desde as mais básicas (segurança, salário) até as mais elevadas (autorrealização, reconhecimento).

A valorização do capital humano, por exemplo, é um factor crucial para manter o nível de motivação elevado. Como enfatizam Pires e Macedo (2006, p. 115), "o líder, ao delegar responsabilidades e reconhecer o esforço da equipa, demonstra confiança, o que se traduz em maior comprometimento".

Um líder que oferece feedback construtivo, investe no desenvolvimento profissional da equipa e promove a autonomia tende a criar um ambiente onde o engajamento floresce.

Para Balbinot et al. (2016), o impacto da liderança é ainda mais evidente na capacidade de mobilizar as pessoas em torno de uma visão:

- Uma liderança eficaz não se limita a gerenciar tarefas, mas a inspirar e influenciar pessoas.
- O líder actua como um agente de mudança cultural, comunicando a visão da empresa e engajando os colaboradores para que se sintam parte integrante do processo.
- O engajamento é o resultado natural de uma liderança que valoriza e confia em sua equipa, fornecendo-lhe as ferramentas e o apoio necessários para o sucesso (Balbinot, Cunha & Machado, 2016).

A liderança, portanto, é um catalisador para a cultura, podendo amplificar os seus efeitos positivos ou, se for inconsistente, gerar desafios que comprometem o desempenho e a satisfação da equipa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

#### **3.1 Abordagem e natureza da pesquisa**

Quanto à sua natureza, a pesquisa é classificada como mista, pois visa gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de um problema específico, que é a satisfação dos colaboradores da EASH. Conforme Balbinot, Cunha e Machado (2016), a pesquisa aplicada tem como principal objectivo a resolução de problemas concretos da sociedade.

Em relação à abordagem, optou-se por um estudo qualitativo com suporte quantitativo. A abordagem qualitativa é utilizada para explorar e compreender em profundidade o impacto da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores, analisando as percepções, opiniões e experiências individuais. Mayring (2020) afirma que a análise de conteúdo qualitativa é particularmente adequada para interpretar o material textual, desvendando seus significados implícitos e explícitos.

O suporte quantitativo, por sua vez, é empregado na tabulação e análise dos dados obtidos através do questionário, permitindo uma visão geral e descritiva dos resultados.

#### **3.2 Tipo de Pesquisa e Procedimentos**

A pesquisa é do tipo descritiva e exploratória. O carácter exploratório se justifica pela busca de um maior conhecimento sobre o tema em um contexto específico, o que contribui para o aprofundamento do problema de pesquisa. Já a pesquisa descritiva "visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis" (Martins, 2004, p. 115).

Para o presente estudo, foi utilizada a estratégia de estudo de caso. Essa abordagem é adequada para investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, sendo especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2018). O estudo de caso se debruçará sobre a Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH), analisando sua cultura organizacional e o impacto na satisfação dos seus colaboradores.

#### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas para a coleta de dados quantitativos e questões abertas para aprofundar a análise qualitativa. Os participantes da pesquisa foram 13 colaboradores da EASH.

Para a coleta de dados de um estudo de caso, a utilização de múltiplas fontes de evidência é fundamental. Dentre as técnicas mais comuns, destacam-se a entrevista, a

observação direta e a análise de documentos. O questionário, embora mais formal, pode ser uma ferramenta valiosa para obter informações de um grupo maior, desde que seja bem planejado e alinhado aos objetivos da pesquisa.

### **3.4 Análise dos Dados**

Os dados coletados foram analisados por meio de duas abordagens complementares:

Análise Descritiva

Análise de Conteúdo

Os dados qualitativos, oriundos das perguntas abertas do questionário, foram submetidos à análise de conteúdo, conforme os preceitos de Mayring (2020). Essa técnica permitirá a categorização e interpretação das respostas, buscando identificar padrões e temas relevantes que possam aprofundar a compreensão sobre a relação entre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores.

**A pesquisa se desenvolveu em duas etapas principais:**

**Etapa 1: Levantamento Bibliográfico**

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de aprofundar teoricamente o tema em questão. Foram consultadas fontes como livros, artigos científicos e periódicos acadêmicos.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), esse tipo de pesquisa busca explicar um problema com base em referenciais teóricos existentes, permitindo ao pesquisador analisar as contribuições culturais e científicas já publicadas sobre determinado assunto.

**Etapa 2: Estudo de Caso**

Na segunda etapa, realizou-se um estudo de caso único, tendo como objecto empírico uma empresa selecionada conforme critérios de acessibilidade e relevância temática. Conforme Yin (2018), o estudo de caso é uma estratégia metodológica que permite investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, proporcionando uma análise detalhada e contextualizada.

A pesquisa incorporou instrumentos quantitativos, como questionários com perguntas fechadas, e também utilizou análise qualitativa dos resultados obtidos.

Segundo Mayring (2020), a integração entre métodos quantitativos e qualitativos favorece uma compreensão mais profunda dos fenômenos organizacionais, especialmente quando se pretende compreender percepções, significados e comportamentos sociais.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Quanto ao perfil dos funcionários, identificou-se gênero, idade, nível de escolaridade e tempo de serviço na empresa. Do total de respondentes, a pesquisa apontou que a maioria são homens 70%, e 30% mulheres, como demonstra a Figura 1.

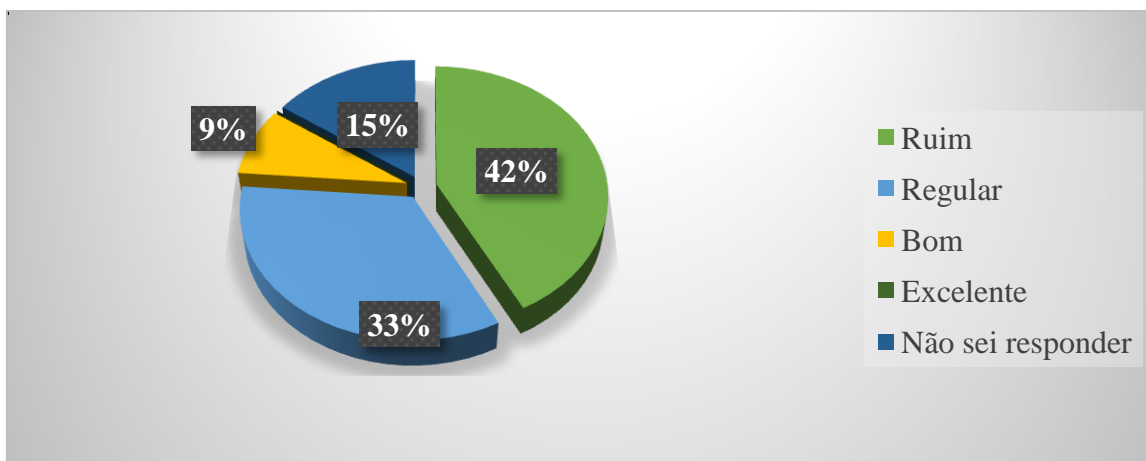
Tabela 1. Informação do perfil dos participantes

Gênero dos funcionários		Level de escolaridade	Faixa etaria
Masculino	59%	Ensino medio 33%	Ate 18 anos 0%
			De 29 À 32 anos 33%
Femenino	41%	Licenciados 67%	De 35 a 39 anos 50%
			47 a 55 anos 17%

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Conforme observado na tabela 1 foram adquiridos dados em relação ao nível de escolaridade. Das respostas, 33% declararam-se como técnicos médios, e 67% com superior completo idades até 32 anos 33%, de 35 a 49 anos 50% e até 55 anos 17%. Assim, é possível perceber que a empresa possui um quadro de pessoas com níveis de escolaridade satisfatórios, haja vista que foram questionados todos os níveis de escolaridade.

Gráfico 1 – Nível de satisfação em relação a empresa. (Percepção Geral da Empresa)



Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

O gráfico 1 (Percepção Geral da Empresa) revelou que a percepção geral dos colaboradores sobre a empresa é predominantemente negativa ou neutra. A maioria dos respondentes (42%) classificou a empresa como ruim, seguida por 33% que a consideram regular. Apenas uma pequena parcela (10%) a classificou como boa, enquanto 15% não souberam responder.

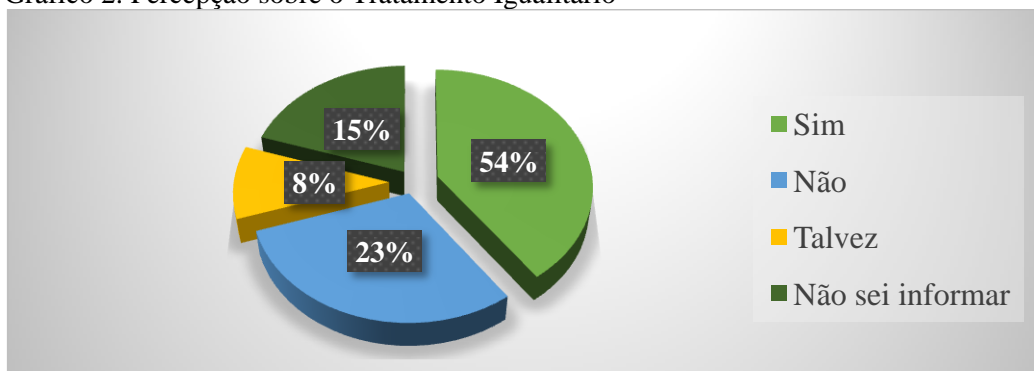
Tabela 2- Percepção sobre Motivação

Você se sente motivado trabalhando na empresa?		
Sim	Não	Não sei
68%	25%	7%

**Fonte:** Elaborado pela Autora (2025).

Neste tópico, primeiramente foi perguntado se o colaborador se sente motivado trabalhando na empresa e a pesquisa os resultados mostram que 68% sentem-se motivados em trabalhar na empresa, ao passo que 25% não se sentem motivados e 7% não conseguiram responder claramente.

Gráfico 2. Percepção sobre o Tratamento Igualitário



**Fonte:** Elaborado pela Autores (2025).

Gráfico 2 do inquérito buscou entender se os funcionários da empresa sentem que são tratados de forma igualitária, independentemente do nível hierárquico gráfico 2. 54% acredita que a empresa trata todos os funcionários de forma igualitária, 23% discorda dessa afirmação, o que pode indicar que existem percepções de desigualdade no tratamento dos funcionários e, 15% responderam "Não sei informar e ainda 8% se enquadra em nenhuma das opções foi considerada.

Tabela 3. Percepção sobre Oportunidades de Aprendizado

A empresa oferece oportunidades de aprendizado e qualificação?			
Sim	Não	Raramente	Nunca
85%	—	15%	—

**Fonte:** Elaborado pela Autores (2025).

A pesquisa também investigou a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de aprendizado e qualificação profissional oferecidas pela EASH. A Tabela 3 (Oportunidades de Aprendizado) mostra um resultado majoritariamente positivo.

No entanto, 2 funcionários 15% responderam que a empresa oferece oportunidades de aprendizado e qualificação "Raramente".

#### **4.2 Discussão dos resultados**

A satisfação dos funcionários é um factor crucial para o sucesso de qualquer organização, pois influencia diretamente a produtividade, a retenção de talentos e a imagem da empresa. Nesse contexto, os resultados do gráfico 1 revelam que a maioria dos respondentes 42% considera a empresa ruim, enquanto 33% a consideram regular. Apenas 10% dos funcionários consideram bom o nível de satisfação com a empresa. A percepção negativa da empresa por parte da maioria dos funcionários pode ser atribuída à falta de investimento em melhorias na imagem e nos serviços oferecidos pela empresa.

De acordo com Kumar (2020), a satisfação dos funcionários é influenciada pela percepção que eles têm da empresa e de sua capacidade de atender às suas necessidades e expectativas. Portanto, é fundamental que a empresa implemente estratégias para melhorar a satisfação dos funcionários, como investir em treinamento e desenvolvimento, melhorar a comunicação interna e reconhecer o desempenho dos funcionários.

A motivação e o tratamento igualitário são factores fundamentais para o bem-estar e a satisfação dos funcionários em uma organização.

A motivação dos funcionários é influenciada por factores como o reconhecimento, a responsabilidade e a oportunidade de crescimento. Os resultados da pesquisa mostram que 68% dos funcionários se sentem motivados em trabalhar na empresa, o que é um indicador positivo. No entanto, 25% dos funcionários não se sentem motivados, o que pode ser um sinal de que a empresa precisa investir mais em estratégias de motivação e reconhecimento. Já em relação ao tratamento igualitário, 54% dos funcionários acreditam que a empresa trata todos os funcionários de forma igualitária.

No entanto, 23% dos funcionários discordam dessa afirmação, o que pode indicar que existem percepções de desigualdade no tratamento dos funcionários.

De acordo com Colquitt (2001), a percepção de justiça e igualdade no tratamento é fundamental para a satisfação e a motivação dos funcionários. A existência de percepções de desigualdade no tratamento dos funcionários pode ter consequências negativas para a empresa, incluindo a diminuição da satisfação e da motivação dos funcionários. Portanto, é

importante que a empresa implemente políticas e práticas que promovam a igualdade e a justiça no tratamento dos funcionários.

A oferta de oportunidades de aprendizado e qualificação é fundamental para o desenvolvimento dos funcionários e para o sucesso da empresa. De acordo com Noe (2017), o aprendizado e a qualificação são essenciais para que os funcionários possam desenvolver novas habilidades e melhorar seu desempenho. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos funcionários 85% acredita que a empresa oferece oportunidades de aprendizado e qualificação. Isso é um indicador positivo, pois sugere que a empresa está investindo no desenvolvimento dos seus funcionários. No entanto, 15% dos funcionários responderam que a empresa oferece oportunidades de aprendizado e qualificação "Raramente", o que pode indicar que existem oportunidades para melhoria. Além disso, os resultados mostram que todos os funcionários (100%) acreditam que ter chances de maior aprendizado e qualificação os ajudaria a desenvolver melhor o seu trabalho. Isso reforça a importância do investimento em aprendizado e qualificação para o sucesso da empresa.

De acordo com Aguinis e Bradley (2015), o aprendizado e a qualificação são fundamentais para que os funcionários possam se adaptar às mudanças no mercado e melhorar seu desempenho. A empresa pode aproveitar essa percepção positiva dos funcionários para investir ainda mais em oportunidades de aprendizado e qualificação, o que pode levar a melhorias no desempenho e na satisfação dos funcionários.

O relacionamento com os colegas de trabalho é um factor importante para a satisfação e o bem-estar dos funcionários em uma organização. De acordo com Dutton e Heaphy (2003), os relacionamentos positivos no local de trabalho podem influenciar a satisfação, a produtividade e a saúde dos funcionários. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos funcionários 38% considera o relacionamento com os colegas de trabalho como "Razoável", dito isto, podemos afirmar que existem oportunidades para melhoria.

31% dos funcionários consideram o relacionamento como "Bom", e 22% consideram como "Ótimo" ou "Excelente", o que é um indicador positivo. No entanto, 8% dos funcionários considera o relacionamento como "Ruim", o que pode ser um sinal de que existem conflitos ou problemas de comunicação no local de trabalho.

De acordo com Carmeli e Spreitzer (2009), os relacionamentos positivos no local de trabalho podem ser fomentados por meio de práticas de gestão que promovam a colaboração, a comunicação aberta e o respeito entre os funcionários. A empresa pode aproveitar essa percepção para investir em iniciativas que promovam a melhoria do relacionamento entre os funcionários, o que pode levar a melhorias na satisfação e na produtividade.

## CONCLUSÃO.

Este estudo teve como objectivo analisar o impacto da cultura organizacional na satisfação dos colaboradores da Empresa de Água e Saneamento do Huambo (EASH), buscando compreender como a comunicação interna, as práticas de liderança e os desafios enfrentados influenciam o ambiente de trabalho. Através de um estudo de caso com abordagem qualitativa e suporte quantitativo, foi possível investigar as percepções dos funcionários sobre a cultura da empresa e sua relação com a satisfação no trabalho.

A pesquisa revelou que a cultura organizacional da EASH é percebida como um factor com nuances positivas e desafiadoras. A satisfação geral com a empresa é predominantemente negativa ou neutra, indicando a necessidade de intervenções estratégicas. No entanto, o nível de motivação dos colaboradores é majoritariamente positivo, e a percepção sobre as oportunidades de aprendizado é alta, o que demonstra que a empresa possui bases sólidas para aprimorar o engajamento e a satisfação.

Em relação às questões de pesquisa, os resultados indicam que:

A cultura organizacional na EASH influencia a satisfação dos colaboradores de forma multifacetada. Embora exista um senso de equipa e colaboração, a percepção negativa sobre a empresa e os desafios com a remuneração e o tratamento igualitário sugerem um desalinhamento entre os valores da cultura e as práticas percebidas pelos funcionários.

As práticas de liderança têm um papel ambíguo. Enquanto o alto nível de motivação pode ser atribuído a uma liderança que, de alguma forma, inspira os colaboradores, a existência de percepções de tratamento desigual e a falta de transparência em alguns processos indicam que ainda existem desafios a serem superados.

Os principais desafios enfrentados pela organização na construção de uma cultura favorável à satisfação estão ligados à percepção de justiça. O desalinhamento entre a remuneração e o trabalho realizado e a percepção de tratamento desigual são os principais factores que geram insatisfação.

A principal contribuição deste trabalho é fornecer um diagnóstico preciso sobre a cultura organizacional da EASH a partir da perspectiva dos colaboradores. O estudo oferece subsídios valiosos para a gestão, permitindo que a empresa identifique seus pontos fortes (oportunidades de aprendizado e motivação) e fracos (remuneração e tratamento igualitário).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Araújo, L. C. G. de, & Garcia, A. A. (2011). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Balbinot, Z., Cunha, J. A. C., & Machado, D. B. (2016). *Metodologia da pesquisa científica: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Confiança, conectividade e prosperidade: implicações para comportamentos inovadores no trabalho. *Academy of Management Journal*, 52(3), 487-513.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral dos sistemas: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro:
- Herzberg, F. (2017). *Uma vez mais: Como você motiva seus empregados?*. Harvard Business Review Press.
- Latorre, M. C. (2015). *Administração estratégica: Teoria e prática*. Atlas.
- Macedo, D. F. de, Silva, R. M., & Oliveira, T. A. (2016). Gestão de pessoas e relações de trabalho: Análise da produção científica publicada nos anais dos ENGPR. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 65–80.
- Marques, A. (2014). *Cultura organizacional e competitividade*. Editora Vozes.
- Martins, G. A. (2004). *Metodologia de pesquisa científica*. Atlas.
- Mayring, P. (2020). *Análise de conteúdo qualitativa: Fundamentos e técnicas*. Beltz.
- Pires, A., & Macedo, D. (2006). *Cultura e clima organizacional*. Atlas.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall.
- Yin, R. K. (2018). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman
- Zago, C. C. (2013). Cultura organizacional: Formação, conceito e constituição. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 8(2), 106–117.

**O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora**

## ANEXO

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA A COLETA DE DADOS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

#### INSTRUÇÕES

Esse questionário é parte fundamental para a realização completa do nosso trabalho de conclusão de curso – TCC. Estou na condição de discentes do curso de Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente – ISPSN. Nesse sentido, gostaria de contar com sua colaboração para o preenchimento do mesmo. Esse questionário corresponde à Cultura Organizacional e a satisfação dos colaboradores, assunto bastante importante dentro de uma organização. E eu discentes do curso, gostaria da sua colaboração para o preenchimento desse questionário.

Desde já, meus agradecimentos!

Orientações para o preenchimento: O questionário é composto por perguntas fechadas. Sua participação é muito importante, mas fica a seu critério responder. Seja o mais direto e verdadeiro nas respostas. Não há a necessidade de mencionar seu nome. Nesse sentido, o sigilo está garantido.

Marque as respostas com um “X”, leia-as atentamente para que não haja dúvidas.

#### 1. Dados socioeconômicos

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Nível acadêmico \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na empresa? \_\_\_\_\_

1. Qual o seu nível de satisfação em relação à empresa?

R: ( ) ruim ( ) regular ( ) bom ( ) excelente

2. Você se sente motivado trabalhando na empresa?

R: ( ) sim ( ) não ( ) talvez

3. Em sua opinião a empresa trata de forma igual todos os funcionários, independente do nível hierárquico?

R: ( ) sim ( ) não ( ) talvez ( ) não sei informar

4. A empresa oferece oportunidades de aprendizado e qualificação?

R:  sim  não  raramente  nunca

5. Em sua opinião, se você tiver chances de maior aprendizado e qualificação você terá mais possibilidades de desenvolver melhor o seu trabalho?

R:  sim  não  talvez  não sei informar

6. Qual o seu nível de relacionamento com seus colegas de trabalho?

R:  péssimo;  ruim;  razoável;  bom;  ótimo; excelente

7. Em uma escala de 1 a 10, como você avalia o nível de respeito entre os seus colegas?

R:  péssimo;  ruim;  razoável;  bom;  ótimo;  excelente

8. O trabalho em equipa é desenvolvido dentro da empresa?

R:  sim;  não;  talvez;  não sei informar

9. Qual o seu nível de satisfação em relação ao espaço interno da empresa, considerando os móveis, materiais, iluminação, etc.?

R:  não atende as minhas necessidades

atende parcialmente as minhas necessidades

atende bem as minhas necessidades

atende quase todas as minhas necessidades

atende todas as minhas necessidades

10. Você acha que a sua remuneração está proporcional a quantidade de trabalho que você realiza?

R:  sim;  não ;  talvez;  não sei informar.

Obrigado pela Colaboração!

## ANEXOS

### APÊNDICE B. Resultados e discussão.

Em seguida foi perguntado o nível de respeito que cada colaborador tem com seus colegas de trabalho. Com base nos dados coletados constatou-se que 70% possui um relacionamento de respeito com seu colega de trabalho, 10% mantém um ótimo nível de respeito, 10% possuem um excelente nível e 10% possui uma relação de respeito razoável no trabalho conforme a tabela 4.

**Tabela 4.** Nível de respeito entre os funcionários.

Bom	Excelente	Ótimo	Razoável
70%	10%	10%	10%

**Fonte:** Elaborado pela Autora (2025).

Em relação ao trabalho em equipa, foi questionado se o mesmo é desenvolvido dentro da empresa, 80% confirmaram que há trabalho em equipa, 10% disseram que não, e os demais 10% relataram que talvez possa existir (Figura 32).

**Tabela 5.** Nível de Satisfação com o Espaço Interno da Empresa

Não atende as minhas necessidades	Não sei opinar	Atende parcialmente as minhas necessidades	Atende bem as minhas necessidades	Atende quase todas as minhas necessidades
0%	8%	69%	8%	15%

**Fonte:** Elaborado pela Autora (2025).

Os resultados mostram que a maioria dos funcionários 69% considera que o espaço interno da empresa atende parcialmente às suas necessidades. Além disso, apenas 1 funcionário 8% considera que o espaço atende bem às suas necessidades, e 2 funcionários 15% consideram que atende quase todas às suas necessidades.

**Tabela 6.** Remuneração Proporcional ao Trabalho

Sim	Não	Talvez	Não sei informar
100%	0%	0%	0%

**Fonte:** Elaborado pela Autora (2025).

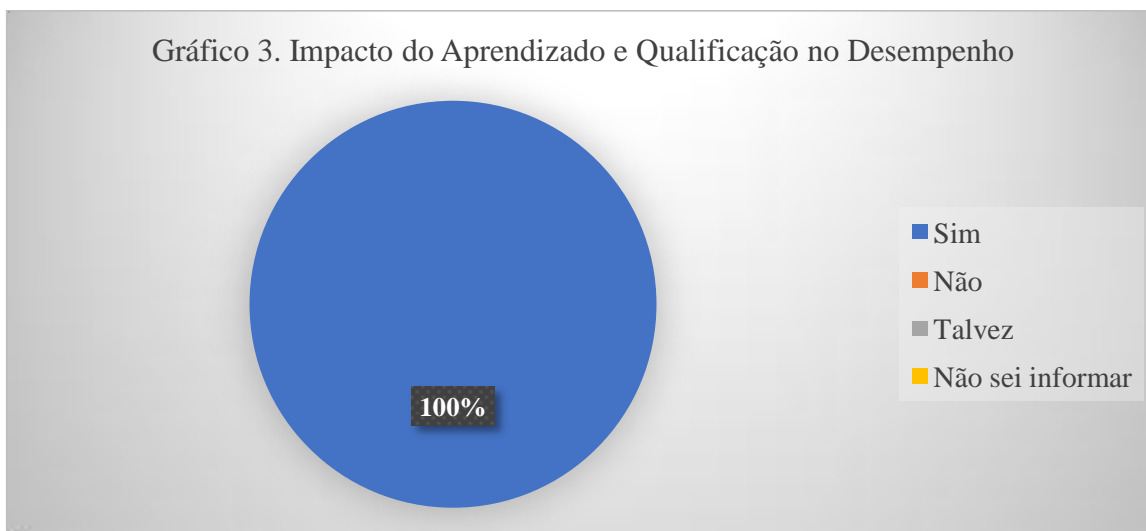
Desse modo, apesar de que nem todos afirmaram que há trabalho em equipa na empresa 100% dos funcionários consideram esse trabalho como importante. Assim, caso a

organização consiga promover essa modalidade de forma em que todos possam se sentir privilegiados e satisfeitos, os resultados nos processos da empresa serão mais positivos.

Os resultados mostram que a maioria dos funcionários 70% considera que o espaço interno da empresa atende parcialmente às suas necessidades. Isso sugere que o espaço de trabalho pode ser um factor limitante para a produtividade e satisfação dos funcionários. De acordo com estudos recentes, um ambiente de trabalho confortável e adequado é essencial para a satisfação e desempenho dos funcionários (Kim & Lee, 2019).

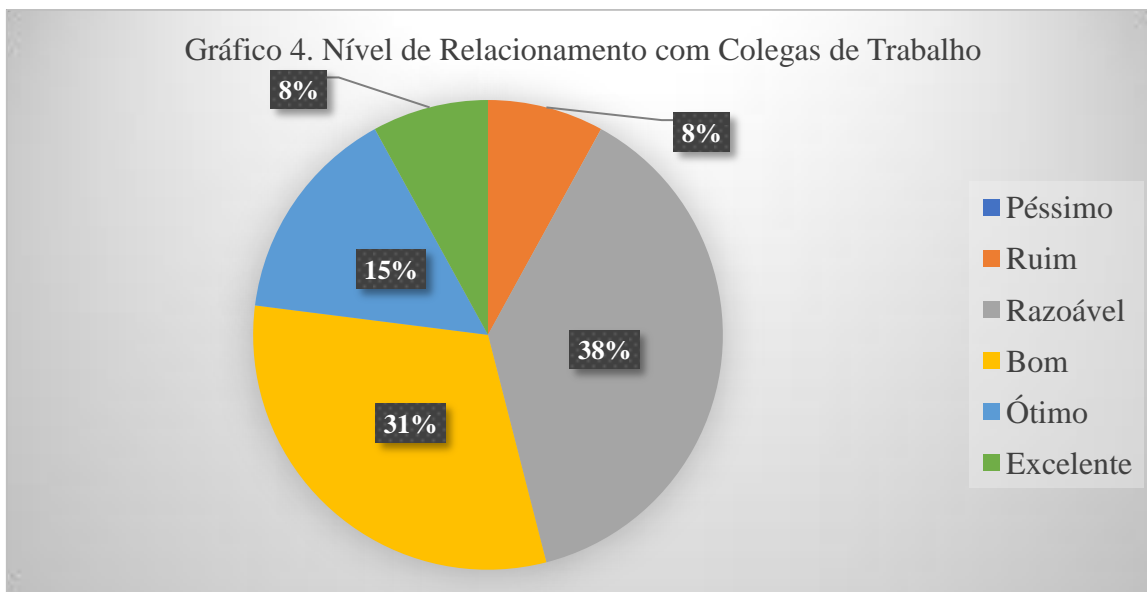
A literatura sugere que a sobrecarga de trabalho pode levar a estresse e insatisfação nos funcionários (Demerouti & Bakker, 2018). Além disso, a falta de controle sobre a carga de trabalho pode levar a burnout. Portanto, é importante que a empresa monitore a carga de trabalho dos funcionários e ajuste as tarefas e responsabilidades de acordo com as necessidades e capacidades de cada um.

Os resultados mostram que a maioria dos funcionários 54% considera que a sua remuneração está proporcional ao trabalho que realizam. No entanto, uma parcela significativa dos funcionários 23% discorda dessa afirmação, e outros 23% têm dúvidas. De acordo com estudos recentes, a percepção de justiça na remuneração é um factor importante para a satisfação e motivação dos funcionários



**Fonte:** Elaborado pela Autores (2025).

Os resultados mostram que todos os funcionários (100%) acreditam que ter chances de maior aprendizado e qualificação os ajudaria a desenvolver melhor o seu trabalho.



**Fonte:** Elaborado pela Autores (2025).

Os resultados mostram que a maioria dos funcionários 38% considera o relacionamento com os colegas de trabalho como "Razoável", 31% consideram o relacionamento como Bom, e 22% consideram como Ótimo ou Excelente. Apenas 1 funcionário 8% considera o relacionamento como "Ruim"