

ANA CATARINA BARRETO ALONSO DOS SANTOS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR DE
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Orientadora: Professora Doutora Maria de Fátima Oliveira Rodrigues

Co-Orientador: Professor Doutor Jorge Bruno da Costa Ventura

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2022

ANA CATARINA BARRETO ALONSO DOS SANTOS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR DE
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre em Comunicação nas Organizações no Curso de Mestrado em Comunicação nas Organizações, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 25/05/2022, perante o júri, nomeado pelo Despacho Reitoral nº 131/2022, de 4 de abril, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Célia Maria Silvério Quico

Arguente: Prof. Doutor Damasceno Dias

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria de Fátima Oliveira Rodrigues

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2022

Dedicatória

Dedico a minha dissertação de mestrado ao meu avô, que apesar de já não estar presente, sempre acreditou em mim e nas minhas capacidades, é alguém por quem tenho uma estima e respeito enorme. É para sempre família.

Agradecimentos

Na elaboração da dissertação de mestrado muitas foram as pessoas que contribuíram, pelo que agradeço imensamente.

Primeiramente, quero agradecer a Deus por guiar e iluminar o meu caminho, fazendo com que continue a ir ao encontro dos meus sonhos e daquilo em que eu realmente acredito.

Acima de tudo, agradeço aos meus pais, pelo amparo, pela dedicação, por acreditarem em mim a cada segundo, pela paciência, pelos sacrifícios e por caminharem lado a lado comigo a cada vitória e obstáculo que acontece na minha vida.

Agradecer à minha irmã, pela sua constante presença em todos os momentos da minha vida, por acreditar em mim quando nem eu mesma acreditava, porque sorrir comigo, por chorar comigo, por vibrar com as minhas vitórias e erguer-me nas minhas derrotas. Por estar do meu lado.

Agradecer à minha avó, pelos ensinamentos de vida, por me ouvir, por me aconselhar, por me tornar melhor neta e melhor pessoa.

Aos meus melhores amigos e restante família, que sabem quem são. Juntos somos mais fortes.

Agradecer também à minha orientadora e co-orientador, pela disponibilidade, pelo tempo despendido na orientação e pelos esclarecimentos que obtive ao longo do desenvolvimento da dissertação.

Agradeço a todas as pessoas que tornaram possível a realização da dissertação de mestrado, tanto as que autorizaram, assim como as que despenderam do seu tempo a responder ao questionário.

Gratidão.

Resumo

A presente dissertação de mestrado aborda a relação entre satisfação com a comunicação interna e a satisfação com o trabalho nas organizações, analisando a relevância que a comunicação interna tem na satisfação dos colaboradores, o que de acordo com alguns autores (Robbins, 2005; Mulangue, 2021) tem impacto no desenvolvimento das suas competências e *performance* profissional.

Como instrumento de recolha de dados utilizou-se o questionário, direcionado para indivíduos que exerçam ou que já tenham exercido alguma atividade profissional, tendo sido obtido um total de 98 respostas.

Respondendo à pergunta de investigação verificou-se que a comunicação interna promove a satisfação com o trabalho dos colaboradores, sendo importante implementar um plano estratégico comunicacional eficaz e acessível nas organizações que apoie os colaboradores na realização das suas funções e contribua para o conhecimento das mesmas.

Palavras-chave: Comunicação interna, satisfação, trabalho, colaboradores, organizações.

Abstract

This master's thesis addresses the relationship between satisfaction with internal communication and satisfaction with work in organizations, analyzing the relevance that internal communication has on employee satisfaction, which according to some authors (Robbins, 2005; Mulangue, 2021) has an impact on the development of their skills and professional performance.

As a data collection instrument, the questionnaire was used, aimed at individuals who exercise or who have already exercised some professional activity, with a total of 98 responses.

Answering the research question, it was found that internal communication promotes satisfaction with the work of employees, and it is important to implement an effective and accessible strategic communication plan in organizations that supports employees in carrying out their functions and contributes to their knowledge.

Keywords: Internal communication, satisfaction, work, employees, organizations.

Índice

Introdução	10
Capítulo I – Enquadramento teórico.....	12
1.1. Conceptualização de Comunicação interna	12
1.2. As características da Comunicação interna e as suas funções	16
1.3. A importância da Comunicação interna e os seus benefícios	20
2.1. Conceptualização de Satisfação com o trabalho	25
2.2. Os efeitos da Satisfação com o trabalho	27
2.3. A relação entre a Satisfação com o trabalho, as competências e <i>performance</i> profissional	30
2.4. A relação entre a Satisfação com a Comunicação interna e a Satisfação com o trabalho	33
Capítulo II – Metodologia	35
2.1. Modelo de Análise	35
2.2. Métodos e Técnicas	35
2.3. Procedimento	40
2.4. Objetivos do estudo	41
2.5. Pergunta de investigação	41
2.6. Hipóteses de Investigação.....	41
2.7. Caracterização da amostra	43
Capítulo III – Resultados	48
3.1. Análise dos resultados	48
3.2. Discussão dos resultados	61
Conclusão	65
Bibliografia.....	69
Anexos	I

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dimensões do Job Satisfaction Survey – JSS.....	38
Tabela 2 – Resultados das hipóteses de investigação.....	42
Tabela 3 – Estatística Descritiva da Idade.....	44
Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica (N = 98)	44
Tabela 5 – Consistência interna: Alfa de Cronbach	45
Tabela 6 – Estatísticas de confiabilidade (N = 36).....	46
Tabela 7 – Consistência interna.....	46
Tabela 8 – Estatísticas descritivas	48
Tabela 9 – Correlação entre a Satisfação com a Comunicação interna e a Satisfação com o trabalho	49
Tabela 10 – Correlação entre a Satisfação com o trabalho e as respetivas dimensões do trabalho	49
Tabela 11 – Correlação entre a Satisfação com a Comunicação interna e as respetivas dimensões da Satisfação com o trabalho	51
Tabela 12 – Género e Satisfação com o trabalho	52
Tabela 13 – Género e Satisfação com a Comunicação interna.....	52
Tabela 14 – Género e Dimensão Pagamento.....	53
Tabela 15 – Género e Dimensão Supervisão.....	53
Tabela 16 – Género e Dimensão Recompensas contingentes	53
Tabela 17 – Género e Dimensão Natureza do trabalho	54
Tabela 18 – Estatísticas descritivas do Género e Natureza do trabalho – Médias	54
Tabela 19 – Grupo etário e Satisfação com o trabalho.....	55
Tabela 20 – Grupo etário e Satisfação com a Comunicação interna	55
Tabela 21 – Grupo etário e Dimensão Pagamento	56
Tabela 22 – Grupo etário e Dimensão Supervisão	56
Tabela 23 – Grupo etário e Dimensão Recompensas contingentes.....	56
Tabela 24 – Grupo etário e Dimensão Natureza do trabalho	57
Tabela 25 – Estatísticas descritivas do Grupo etário e Natureza do trabalho – Médias.....	57
Tabela 26 – Habilitações académicas e Satisfação com o trabalho.....	58
Tabela 27 – Habilitações académicas e satisfação com a Comunicação interna.....	58
Tabela 28 – Habilitações académicas e Dimensão Pagamento	59
Tabela 29 – Habilitações académicas e Dimensão Supervisão	59

Tabela 30 – Habilitações académicas e Dimensão Recompensas contingentes.....	60
Tabela 31 – Habilitações académicas e Dimensão Natureza do trabalho	60

Introdução

O tema da dissertação de mestrado é Comunicação Interna como fator de Satisfação com o trabalho nas organizações. Com a realização deste trabalho pretende-se desenvolver um estudo que se foca principalmente na satisfação com a comunicação interna e na satisfação com o trabalho dos colaboradores nas organizações.

Através da análise teórica são abordados os conceitos de comunicação interna e satisfação com o trabalho, verificando as suas funções, os seus benefícios, as suas principais características e a forma como ambos os conceitos se relacionam, analisando também a sua importância nas organizações e o modo como podem influenciar a vida profissional e pessoal dos colaboradores, aferindo o seu impacto.

Assim, cada vez mais a comunicação ganhou importância, principalmente na conjuntura organizacional que tem gradualmente vindo a preocupar-se com a forma como estrategicamente realiza a sua comunicação interna, dado que uma comunicação interna eficiente e de qualidade, que tenha um modelo adaptado à dinâmica organizacional e às suas transformações e que envolva todos os seus elementos, favorece o nível da satisfação com o trabalho dos mesmos, sendo significativo que a possam experienciar no local de trabalho.

As organizações são constituídas por pessoas e são as mesmas que as representam, daí a importância de atender às suas necessidades intrapessoais e interpessoais no local de trabalho para que seja considerado como um espaço harmonioso e recetivo, assim as organizações conseguirão atingir os seus objetivos e o sucesso desejado.

Dessa forma, torna-se relevante que as organizações compreendam o quão necessário é este tema, visto que uma comunicação interna eficiente, que se apresente como transparente e objetiva entre todos os colaboradores pode trazer benefícios e vantagens para o negócio, trazendo resultados notáveis.

Assim, é relevante abordar este tema nas organizações, entendendo a satisfação dos colaboradores de modo a evitar o descontentamento dos mesmos na esfera organizacional e refletindo também acerca da sua relevância como um elemento decisivo nas organizações, sustentado por uma natureza teórica.

A presente dissertação de mestrado divide-se em diferentes partes, sendo que na primeira parte é realizada uma abordagem teórica ao tema escolhido que contém o conceito de comunicação interna e satisfação com o trabalho e em que é explicada a sua importância e os seus aspetos específicos, na segunda parte é apresentada a metodologia escolhida, na terceira parte é realizada a análise dos dados através da aplicação de um questionário a diversos colaboradores pertencentes a diferentes organizações assim como a discussão dos resultados e na quarta e última parte é feita a conclusão a respeito do conteúdo retratado na dissertação.

Capítulo I – Enquadramento teórico

Para esta reflexão teórica contribuíram diferentes autores, a partir da análise de diferentes perspetivas teóricas é possível chegar a uma reflexão de representação organizacional para uma comunicação interna consciente e inclusiva. Cada vez mais as organizações necessitam de fazer um uso adequado, efetivo e capacitado da sua comunicação interna.

1.1. Conceptualização de Comunicação interna

Na perspetiva de Paz (2012) a comunicação é considerada como uma técnica utilizada em que são partilhadas opiniões, sensações e conhecimentos, desempenhando uma função no relacionamento entre as pessoas e as suas práticas diárias. A comunicação acontece em qualquer tipo de organização, sem importar as suas características ou até mesmo a sua magnitude.

Nas últimas décadas, a comunicação tinha como foco dominante o lucro, promovendo negócios rentáveis. Porém, devido ao imediato desenvolvimento das novas tecnologias que levou ao aumento de demanda e competitividade organizacional, fez com que se criasse uma estratégia organizacional através da comunicação que fortalecesse a reputação das organizações e as distinguisse das restantes, gerando valia aos seus negócios (Ventura, 2012).

Cada vez mais a comunicação interna vem obtendo o seu espaço dentro das organizações, sendo dada a devida atenção como um instrumento que traz benefícios para o êxito das mesmas. No que diz respeito à competitividade no mercado e ao ambiente de trabalho, verifica-se que o principal objetivo é instituir uma comunicação que seja eficiente, assim como revigorar a própria imagem das organizações (Brandolini et al., 2009).

O objetivo da comunicação interna é estabelecer um ambiente de trabalho envolvente e equilibrado, incentivando e auxiliando os elementos das organizações a planear o seu trabalho em conformidade com os princípios organizacionais e corresponder às suas perspetivas profissionais (Brandolini et al., 2009).

A comunicação interna quando revela ser transparente e inclusiva apresenta inúmeras vantagens como promover um maior comprometimento entre as chefias e os colaboradores, estimular mudanças nos comportamentos dos elementos das organizações fundamentadas no percurso organizacional a seguir concretizando os propósitos organizacionais estabelecidos individualmente e coletivamente e desenvolver a sua eficácia e intenção de evoluir enquanto profissionais (Brandolini et al., 2009).

Ventura (2012, p. 21) afirma “A comunicação interna deverá ser, no nosso entendimento, um processo de interação, de trocas, de relacionamentos dentro de uma organização.” E dessa forma a comunicação interna demonstra a sua relevância nas organizações, uma vez que a mesma possibilita que os colaboradores adquiram uma diferente perspetiva relativamente à responsabilidade e magnitude do trabalho que desempenham e consequentemente essa perspetiva impulsionará os seus níveis de competência (Ventura, 2012).

Ventura (2012) afirma ainda:

“A comunicação interna é indispensável para alcançar os objetivos e por isso deve ser bem trabalhada. Como tal um dos seus propósitos é contribuir para criar uma imagem interna positiva e um clima adequado para que a identidade e cultura organizacionais, os seus produtos, os seus serviços assim como os objetivos a alcançar, não sejam vistos como algo apenas da responsabilidade dos órgãos decisores e chefias, mas sim de todos.” (Ventura, 2012, p. 26).

Assim, a comunicação interna apresenta resultados efetivos para as organizações, conseguindo unificar todos os seus elementos, consolidando o seu relacionamento e desenvolvendo os adequados costumes e hábitos organizacionais, fazendo com que os seus elementos compartilhem propósitos semelhantes, fortificando a própria notoriedade das organizações de modo a reestruturá-las e torná-las mais favoráveis para o público interno e externo (Ventura, 2012).

O vínculo entre os elementos das organizações desenvolve nos mesmos uma tendência para consentirem e envolverem-se de forma proveitosa nas variações

organizacionais, especificamente compete às chefias que as mesmas revelem atitudes significativas no que diz respeito à disseminação de informação de forma correta, melhorando assim a comunicação interna (Ventura, 2012). Isto, estabelecerá um maior entendimento sobre a imagem das organizações, ganhando atenção por parte do seu público dentro e fora das mesmas, favorecendo também a sua conceção relativamente ao prestígio que alcançam (Ventura, 2012).

Segundo Pimpão (2013) através da comunicação interna estabelecem-se determinados métodos que formam e fortalecem as organizações com o intuito de envolver todos os seus elementos na dinâmica organizacional, expandindo os relacionamentos entre colaboradores e chefias, contribuindo assim para a produtividade, convivência e troca e partilha de ideias.

Pimpão (2013) considera também que a comunicação interna é fundamental para a organização das tarefas profissionais e para a perceção que os colaboradores têm do seu local de trabalho, porém a mesma deve ser analisada e aplicada de modo minucioso.

A comunicação quando se revela eficiente na esfera organizacional resulta em maior prestígio para as organizações, contudo a mesma tem de estar em consonância com a representação organizacional que os seus elementos objetivam mostrar dentro e fora das organizações (Pimpão, 2013).

De acordo com Mulangue (2021) a comunicação interna é interpretada como o elo de união entre os elementos dentro das organizações, que revela os sentimentos dos mesmos e contribui para um maior entendimento acerca dos propósitos organizacionais estabelecidos, potencializando o modo como estes percecionam as organizações que representam, atribuindo-lhe um significado favorável.

Igualmente, entende-se que a comunicação interna não desempenha somente a função de divulgar informações e conhecimentos, mas também a de auxiliar na aceitação das transformações que ocorrem nas organizações, originando um ambiente de trabalho favorável que limite as dúvidas que os colaboradores possam ter acerca dessas transformações organizacionais, atribuindo-lhes a devida importância (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011; Glińska-Neweś et al., 2017 como citado em Reis e Baldessar, 2021).

De facto, a comunicação interna torna-se fundamental quando ocorrem transformações nas organizações, nomeadamente enquanto os colaboradores enfrentam diferentes acontecimentos no seu trabalho. Assim, a comunicação interna deve ser implementada de modo planeado, integrando e cativando os colaboradores, principalmente quando as organizações passam por essas mesmas transformações (Brum, 2010 como citado por Reis e Baldessar, 2021).

1.2. As características da Comunicação interna e as suas funções

O método comunicacional, nomeadamente nas organizações, é constituído pelo emissor da mensagem, a mensagem e o recetor da mensagem, sendo que têm de fazer parte pelo menos dois intervenientes, como o emissor que envia essa mensagem e o recetor que a recebe. Contudo, a comunicação apenas acontece no momento em que o recetor entende corretamente o significado da mesma, caso não seja entendida, não é adequada (Melo, 2006).

A comunicação pode ser segmentada em comunicação verbal e comunicação não-verbal, sendo que a comunicação verbal é dividida em comunicação verbal interna, ou seja, a comunicação ocorre diretamente com os colaboradores das organizações e em comunicação verbal externa, ou seja, a comunicação ocorre entre os colaboradores das organizações e o público externo, como por exemplo, colaboradores de outras organizações ou restantes entidades. Por outro lado, a comunicação não-verbal resulta da demonstração daquilo que se sente sem exprimir uma única palavra, comunicando através da postura corporal (Melo, 2006).

Na perspetiva de Brandolini et al. (2009), a comunicação verbal é realizada de forma oral ou escrita, é um tipo de comunicação em que é necessário que o emissor tenha noção da forma como vai transmitir a sua mensagem, uma vez que se a mesma não for clara e simples, poderá fazer com que o entendimento por parte do recetor seja distorcido provocando dificuldades na comunicação. No entanto, a comunicação não-verbal é realizada de forma corporal, por exemplo, através da gesticulação e utilização de certos instrumentos.

Relativamente à difusão da mensagem, tem de ser dado o devido valor à mensagem difundida de forma oral, uma vez que através da mesma é exequível resolver os obstáculos comunicacionais entre os diferentes níveis hierárquicos nas organizações, originando melhores relacionamentos que incluem todos os elementos das organizações por meio de marcação de reuniões, apreciações críticas e gestão do *feedback* fornecido (Melo, 2006).

Estas duas formas de comunicação tornam-se fundamentais e imprescindíveis para os colaboradores das organizações, assim os mesmos podem alcançar os objetivos

organizacionais definidos, isto porque, por meio das mensagens fornecidas é exequível constatar os problemas possíveis de serem resolvidos sem prejudicar os objetivos organizacionais, como a título de exemplo, a análise da *performance* individual ou grupal em que são realizadas as devidas adequações para que as tarefas profissionais sejam executadas de modo a atingir o êxito das organizações (Melo, 2006).

São também inúmeras as formas como as mensagens nas organizações são transmitidas, podendo ser realizadas de cima para baixo, ou seja, a mensagem é transmitida pela chefia até chegar aos colaboradores através de, por exemplo, correspondência, publicações em jornais pertencentes às organizações e exposição escrita a respeito da *performance* profissional. As mensagens nas organizações podem também ser transmitidas de baixo para cima, ou seja, a mensagem é transmitida pelos colaboradores até chegar às chefias através da realização de reuniões de grupo, discursos informais e exposições escritas, sendo também preparados programas que possibilitam aproximar ainda mais os colaboradores das chefias melhorando a comunicação entre ambos como programas que analisam as particularidades das organizações e que têm em conta as reclamações e exigências dos colaboradores, assim como políticas que proporcionam que os colaboradores obtenham a necessária atenção das chefias. As mensagens transmitidas na linha horizontal ocorrem entre colaboradores que pertençam ao mesmo departamento nas organizações. E as mensagens transmitidas de forma transversal ocorrem entre todos os elementos das organizações, mesmo que façam parte de diferentes departamentos ou diferentes níveis hierárquicos (Dubrin, 2001 como citado em Melo, 2006).

É importante reforçar o facto de que para que a comunicação seja considerada adequada, tanto o emissor como o recetor da mensagem precisam de ter capacidades comunicacionais, caso contrário são criadas dificuldades de entendimento, como falta de interesse e incentivo, dissemelhanças na transmissão da mensagem e colaboradores com diferentes opiniões e vivências (Melo, 2006).

Também como afirma Paz (2012) para que o método comunicacional ocorra é essencial dar valor a todos os fundamentos que compõem a comunicação, dado que se alguns desses fundamentos falharem, a mesma não acontece, tornando-se defeituoso e acabando por não se transmitir devidamente a mensagem pretendida, desse modo, os

intervenientes devem saber realmente qual a mensagem que querem expressar, refletindo sobre a mesma adequadamente.

Igualmente, o nível emocional dos intervenientes pode intervir na forma como a mensagem é transmitida e consequentemente entendida, sendo esse também um dos fatores que favorece ou prejudica a eficácia da comunicação (Robbins, 2005).

São também caracterizados dois modos de comunicação, a comunicação externa e a comunicação interna, sendo que a comunicação externa é focada no público que não pertence às organizações. Já a comunicação interna foca-se no público interno das organizações, o público que de facto as representa (Brandolini et al., 2009).

Existem determinados obstáculos que complexificam o modo de comunicar eficientemente, por exemplo, a filtragem leva a que haja uma interferência na forma como determinada mensagem é transmitida pelos intervenientes, podendo ser distorcida influenciando assim de forma adulterada o modo como o recetor a percebe (Robbins, 2005). No que diz respeito à estrutura das organizações, isso também ocorre, ou seja, os colaboradores nas organizações acabam por dizer aquilo que pensam que as chefias necessitam de ouvir e não o que realmente querem, somente com o intuito de causar agrado, porém a comunicação não se torna apropriada e eficaz e em grande parte isso deve-se às hierarquias nas organizações (Robbins, 2005).

O funcionamento das organizações no dia-a-dia resulta da prática de métodos de comunicação que auxiliem no desenvolvimento de vínculos efetivos entre os elementos das organizações, possibilitando que a esfera organizacional seja assim considerada como adequada para todos os seus elementos (Mulangue, 2021).

Segundo Mulangue (2021) essa esfera organizacional complementa-se não apenas pelos vínculos que demandam uma convivência e troca de diálogo, como também pelas funções profissionais a desempenhar nas organizações. Sendo que a comunicação é considerada como inerente ao ser humano (Mulangue, 2021).

Se não existir uma comunicação efetiva consequentemente a convivência e o diálogo entre os elementos das organizações não vai ser acessível, afastando a oportunidade de haver colaboração entre todos eles, o que por sua vez afeta a

concretização dos propósitos organizacionais. Isto porque, a colaboração entre todos torna-se mais eficaz do que se as tarefas forem desempenhadas de forma singular (Mulangue, 2021).

1.3. A importância da Comunicação interna e os seus benefícios

Muitos têm sido os desafios e as transformações pelos quais atravessam as organizações, procurando renovarem-se e ganharem espaço na sociedade, com o objetivo de se tornarem mais competitivas no mercado e capacitadas para estarem à altura das necessidades dos seus diferentes públicos. Estas transformações levaram à criação de um novo tipo de público, o interno, composto pelos elementos das organizações. Atualmente os mesmos tornaram-se mais cientes das suas responsabilidades e exigências do mercado, estando também mais integrados na dinâmica organizacional em que estão inseridos (Melo, 2006).

Nos últimos anos, cada vez mais se observa uma evolução gradual das organizações, o que contribui para que as chefias analisem de forma mais profunda sobre o modo como devem coordenar e direcionar as organizações, visto que atualmente o êxito organizacional não converge nas características do trabalho desenvolvido pelas mesmas, mas sim na forma como as organizações se associam a todos os seus *stakeholders*, indo de encontro às suas exigências, esclarecendo-as e solucionando-as (Miles, 2012 como citado em Carvalho et al. 2019).

Então, para que as organizações tenham uma apreciação benéfica necessitam de desenvolver um vínculo com os seus *stakeholders* (público interno e público externo), assim como estabelecer uma maior comunicação acerca da prática das suas funções, isto porque, são estes aspetos que vão fazer com que estes desenvolvam uma perceção acerca do trabalho das organizações, considerando igualmente as suas particularidades (Fombrun, 1996 como citado em Mónico et al. 2019).

Assim, as chefias têm o dever de gerir esse vínculo, ajustando as necessidades e preferências dos *stakeholders*, assim como colocando em prática um plano que possa administrar e responder às exigências dos mesmos para com as organizações (Trieschmann et al., 2000 como citado em Carvalho et al. 2019).

Entende-se assim que agradando os *stakeholders*, indo ao encontro das suas vontades torna-se favorável para as organizações, uma vez que confere a estes autenticidade e credibilidade e como efeito os propósitos organizacionais estabelecidos são mais facilmente alcançados (Hill & Jones, 1992 como citado em Carvalho et al. 2019).

Dessa forma, é fundamental que as organizações atribuam a devida importância e consideração aos seus *stakeholders*, dado que os mesmos sugestionam as suas atitudes e sem estes as mesmas podem não durar muito tempo no mercado (Carvalho, 2007; Carvalho, Gomes, & Lourenço, 2005; Carvalho, & Gomes, 2008 como citado em Carvalho et al. 2019).

Assim, as organizações necessitam de administrar as preferências e perspetivas destes, obtendo maior distinção e sucesso organizacional (Miles, 2012 como citado em Carvalho et al. 2019).

Melo (2006) apresenta as finalidades da comunicação interna nas organizações, sendo as mesmas, informar e incluir todos os colaboradores que fazem parte das organizações acerca das mudanças que ocorrem na esfera organizacional e valorizar a participação dos mesmos em todas as atividades organizacionais, contribuindo para uma comunicação mais acessível. A comunicação interna ganhou a devida importância pois possibilitou definir metas comunicacionais claras e eficientes que melhorassem a relação entre os elementos que representam as organizações (Melo, 2006).

Segundo Melo (2006) para que seja possível conquistar êxito a nível organizacional é crucial que seja percebida, por todos os elementos das organizações, a relevância que tem a comunicação interna, assim como a sua correta aplicação que permite atingir os propósitos estabelecidos pelas organizações e atingir a harmonia na execução das tarefas em grupo, promovendo menos lacunas comunicacionais.

Nas organizações mais desenvolvidas, a comunicação interna é um método chave que se destina à conceção de hipóteses fundamentais com o intuito de atender a um plano geral das organizações. Um plano de comunicação interna bem aplicado e eficiente possibilita desenvolver a imagem que os colaboradores têm das organizações onde trabalham, uma vez que passa haver uma divulgação direta dos ideais corporativos, harmonia no trabalho, incentivo e renovação ao nível dos costumes organizacionais, moderação de temas infundados e passa a tratar cenários de crise (Álvarez, 2007). Estes fatores levam a mudanças internas e consequentemente ao êxito. O plano também permite que os colaboradores tenham acesso a determinadas informações e possam manifestar as suas opiniões, isto porque, a comunicação interna procura trazer resultados positivos aos

negócios das organizações, promovendo igualmente as competências dos seus colaboradores (Álvarez, 2007).

Dessa forma, os processos de comunicação interna devem ser individuais, cada processo deve ser diferenciado e adaptado em função dos objetivos de cada organização, uma vez que algumas informações e estratégias aplicadas em uma organização podem não resultar em nenhuma outra (Álvarez, 2007).

Considera-se que as organizações representam um ambiente de convivência, estabelecendo costumes, opiniões, perspetivas, atitudes e princípios, assim a comunicação interna é também um apoio no fortalecimento de uma conceção social e cultural a nível organizacional através da difusão de informações entre os seus elementos, impulsionando os mesmos a agir e a ir ao encontro daquilo que as organizações simbolizam, mantendo-os informados acerca dos compromissos e propósitos organizacionais, fazendo com que se envolvam e se empenhem nesses mesmos propósitos, progredindo profissionalmente (Brandolini et al., 2009).

A comunicação interna está também diretamente associada às novas tecnologias, como por exemplo, a *intranet* que apresenta grande utilidade pela possibilidade de maior interação e partilha de informação entre os colaboradores das organizações, daí a importância de as organizações contratarem colaboradores que tenham competências digitais para que o impacto das novas tecnologias sejam uma mais-valia para a dinâmica organizacional (Álvarez, 2007).

A comunicação interna desempenha a função de aferir, administrar e divulgar diversas informações e ideias com o intuito de desenvolver a concorrência entre as organizações. Assim sendo, também as novas tecnologias necessitam de estar associadas à comunicação interna, uma vez que este recurso é apropriado para atribuir maior atenção às informações que são difundidas nas organizações, resultando isso em progresso para as mesmas, dessa forma através da comunicação interna é possível difundir e diferenciar essas informações, influenciando os elementos das organizações a sentirem-se incluídos nos processos organizacionais, aprovando os seus efeitos transformadores (García-Morales, Matías-Rech e Verdú-Jover, 2011 como citado em Reis e Baldessar, 2021).

Igualmente, originou-se o desenvolvimento de *sites* para os clientes e a realização de reuniões por videoconferência entre colaboradores que vieram estabelecer uma maior aproximação entre as organizações e o seu público interno e externo, gerando maior interação e eficiência (Melo, 2006).

Cada vez mais as organizações necessitam de colaboradores na área da comunicação que sejam organizados, sociais, instruídos e com uma perceção abrangente das suas obrigações para que a comunicação interna progrida na totalidade (Melo, 2006).

Então, para que as organizações estabeleçam um agradável vínculo com os seus colaboradores, necessitam de reconhecer e considerar a verdadeira capacidade de uma comunicação bem aplicada e eficaz, uma vez que através da sua boa aplicação é possível desenvolver uma maior aproximação com os mesmos e isso também se refletirá na perceção que os consumidores têm acerca das organizações, todavia torna-se fundamental que a comunicação seja o mais transparente possível e a transmissão da mensagem entre o emissor e o recetor seja direta (Melo, 2006).

Na perspetiva de Álvarez (2007) a transmissão da mensagem entre chefias e colaboradores é considerada como uma adequada forma de comunicar internamente nas organizações, porém é essencial que não ocorram erros comunicacionais entre os intervenientes porque pode originar falta de entendimento.

De acordo com Álvarez (2007) o estar fisicamente presente nas organizações ainda é considerada a melhor forma que o público interno tem para que a comunicação interna funcione, ainda que mesmo assim se utilize o correio eletrónico, a *intranet* ou as reuniões *online*.

Álvarez (2007) refere também que:

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. (Álvarez, 2007, p. 3).

Dessa forma, a comunicação interna tem de estar focada no público interno das organizações, considerando-o como o principal público-alvo, uma vez que a comunicação interna traz um maior entendimento relativamente às tarefas profissionais a desempenhar e traz concordância, orientando os colaboradores e incentivando-os a planear o seu trabalho. As organizações que dispõem de um adequado plano de comunicação interna que esteja associado a uma estratégia fundamentada intensificam o compromisso e envolvimento dos colaboradores no trabalho e consequentemente a sua eficácia laboral (Brandolini et al., 2009).

2.1. Conceptualização de Satisfação com o trabalho

A conceptualização de satisfação com o trabalho tem vindo a despertar curiosidade desde 1930, ano em que se iniciaram as suas principais conceções (Barbosa, 2002). No entanto, a partir de 1960, passaram a ser estudados quais os aspetos que podem interferir nessa satisfação e os efeitos que podem provocar em fatores como o rendimento, a competência e o vínculo entre os elementos das organizações, considerando assim a sua influência no modo como os mesmos experienciam o trabalho (Barbosa, 2002).

A satisfação com o trabalho é a consequência da apreciação que um determinado colaborador faz sobre a forma como desempenha o seu trabalho, de outra maneira, retrata o quanto o mesmo se sente realizado na execução das suas tarefas profissionais, seguindo-se depois disso um sentimento de contentamento (Locke, 1969 como citado em Marqueze e Moreno, 2005).

Relativamente ao conceito menciona-se que o mesmo é um resultado natural que acaba por influenciar a dinâmica das próprias organizações, assim como as atitudes dos colaboradores intervindo no seu bem-estar a todos os níveis (Locke, 1976 como citado em Marqueze e Moreno, 2005). E que se pode associar ao apreço e consideração sentida pelos colaboradores nas organizações (Rego, 2001 como citado em Marqueze e Moreno, 2005).

Dessa forma, o conceito associa-se ao bem-estar ou mal-estar sentido pelos colaboradores, o que acaba por impactar a vitalidade e as questões pessoais e profissionais dos mesmos (Marqueze e Moreno, 2005).

Encontra-se também relacionado com as emoções que os colaboradores sentem em virtude da envolvimento da esfera organizacional, tendo em vista que se o seu trabalho corresponde às suas expectativas é significativo garantir assim que promova vivências favoráveis (Locke, 1976 como citado em Rueda et al. 2012).

Entende-se assim que o comportamento e as emoções sentidas pelos colaboradores nas organizações relacionam-se com a intensidade da satisfação sentida e com a *performance* no trabalho, principalmente quando comparada com as faltas ao

trabalho, o compromisso e a eficácia profissional (Martinez e Paraguay, 2003 como citado em Rueda et al. 2012).

A satisfação sentida no trabalho ao associar-se a um desenvolvimento ao nível da *performance* dos colaboradores, significa que quanto maior for a satisfação com o trabalho mais estimulante será a sua *performance* profissional, o que consequentemente traz vantagens às organizações, isto porque, a avaliação que os colaboradores realizam do seu trabalho será melhorada, fazendo também com que os mesmos comecem a auxiliar outros colaboradores na execução das suas tarefas profissionais (Wagner e Hollenbeck, 2012 como citado em Paiva et al., 2017).

O conceito é pertencente a um entendimento favorável ou desfavorável que os colaboradores têm relativamente ao trabalho que desempenham, sendo que os mesmos podem classificar essa satisfação como um sentimento de equidade perspectivado no local de trabalho (Weiss, 2002 como citado em Paiva et al., 2017).

O trabalho está mais relacionado com a satisfação e a execução dos projetos pessoais dos indivíduos nas organizações do que propriamente com assuntos financeiros ou sociais, sendo que os indivíduos pretendem desempenhar tarefas que os completem pessoalmente e profissionalmente (Pereira, 2012 como citado em Silva, 2019).

Segundo Robbins (2005) verifica-se que existem diferentes causas que levam a que haja um aumento considerável de satisfação com o trabalho, sendo as mesmas, as tarefas profissionais cativantes, a remuneração adequada, o auxílio no desempenho do trabalho e a relação de cooperação entre os elementos das organizações, todos estes aspetos são orientados pelas chefias.

Além disso, a atitude das organizações, nomeadamente por parte das chefias, diz respeito à importância que atribuem ao trabalho dos colaboradores o que pode influenciar a sua satisfação, apesar da mesma ser considerada como algo que ocorre devido ao entendimento que cada colaborador tem sobre o seu trabalho, analisa-se que pode ocorrer também devido à influência do local de trabalho (Fraser, 1983 como citado em Weymer et al., 2014).

2.2. Os efeitos da Satisfação com o trabalho

A satisfação sentida no trabalho pode trazer mais-valias ao bem-estar dos colaboradores, acabando por melhorar a qualidade de vida dos mesmos e consequentemente reduzir significativamente as enfermidades identificadas (Zalewska, 1999 como citado em Marqueze e Moreno, 2005).

Dessa forma, a satisfação sentida no trabalho é um efeito das circunstâncias das vivências dos colaboradores, dos vínculos construídos na esfera organizacional, do método de trabalho desenvolvido e da forma como os colaboradores dominam o seu trabalho no dia-a-dia. Essa satisfação associa-se também à saúde, uma vez que se a mesma também não for sentida pode representar danos a todos os níveis, o que também provoca complicações para as organizações (Marqueze e Moreno, 2005).

A satisfação sentida no trabalho associa-se à satisfação com a própria existência dos indivíduos, isto porque, aquilo que os mesmos sentem relativamente à ligação que têm com o seu trabalho afeta também a sua vida pessoal, nomeadamente o seu bem-estar e o seu relacionamento com outros indivíduos seja dentro ou fora das organizações (Martinez; Paraguay, 2003; Siqueira, 2008 como citado em Paiva et al., 2017).

Então, a satisfação tem uma grande influência na vida dos colaboradores, dado que quando não é sentida pode originar atitudes desfavoráveis no local de trabalho, como por exemplo, mais demissões solicitadas pelos próprios colaboradores, faltas no trabalho e o surgimento de enfermidades que provocam mudanças na saúde dos mesmos, já quando a satisfação no trabalho é de facto sentida pode originar atitudes como o compromisso, a melhoria na *performance* e o sucesso na vida pessoal e profissional (Barling et al., 2003; Jackson et al., 2014 como citado em Abelha et al., 2018).

Os efeitos divergem, ou seja, dependem da forma como cada colaborador compreende o trabalho e exterioriza as suas opiniões pessoais a nível psicológico e social, assim torna-se pertinente compreender o valor do estado de contentamento pessoal e profissional dos colaboradores (Marqueze e Moreno, 2005).

Os efeitos da satisfação no trabalho são a diminuição da troca de colaboradores em determinados cargos nas organizações, a diminuição do absentismo e o aumento da

performance profissional, é de salientar que estes efeitos revelam uma relação afetiva que os colaboradores têm com o seu trabalho, essa relação causa efeitos significativos para o progresso das organizações, assim como para os próprios colaboradores (Siqueira, 2008 como citado em Santos e Mourão, 2011).

Similarmente, os deveres profissionais a cumprir, a evolução das competências, a seriedade e o reconhecimento no desempenho desses deveres e as oportunidades de ascensão nas organizações são efeitos que fazem com que os elementos das organizações estejam satisfeitos com o seu trabalho (Herzberg et al., 1959 como citado em Barbosa, 2002).

Um dos aspetos que mais causa satisfação por parte dos colaboradores é o auxílio que os mesmos experienciam por parte das chefias e o quanto esse auxílio faz com que as tarefas profissionais a desempenhar sejam mais aprazíveis e que possam conceder mais possibilidades de serem executadas. Assim, é possível estimular e consolidar as capacidades dos colaboradores na execução das suas tarefas (Meleiro, 2005 como citado em Paiva et al., 2017).

Uma maior satisfação aproxima os colaboradores das organizações onde trabalham, levando a uma maior predisposição para enaltecer e elogiar a dinâmica organizacional, para auxiliar outros colaboradores e para cumprir com aquilo que as organizações desejam dos mesmos profissionalmente, sendo estas consideradas as formas que os colaboradores têm de agradecer e compensar as organizações pelo modo como são devidamente tratados (Bowling et al., 2012 como citado em Andrade et al., 2017).

As organizações vêm ganhando maior conhecimento acerca do entendimento que os colaboradores têm sobre a sua satisfação, empenhando-se em cumprir o que seja solicitado pelos mesmos, procurando novas possibilidades, isso resulta em benefícios também para as organizações, como um maior avanço em relação à concorrência e colaboradores mais satisfeitos com o seu trabalho (Demo, 2010 como citado em Paiva et al., 2017).

Os colaboradores que sentem uma agradável conexão emocional com trabalho revelam ter um maior comprometimento e envolvimento com as suas tarefas profissionais, já os colaboradores que não sentem essa conexão acabam por revelar

descontentamento no desempenho das tarefas (Gooty et al., 2010; Tee, 2015 como citado em Abelha et al., 2018).

Os colaboradores que se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam acabam por modificar a sua forma de estar socialmente, transformando-se em pessoas mais corretas e honestas, revelando também contentamento a nível físico e psicológico (Siqueira, 2008 como citado em Santos e Mourão, 2011). Dessa forma, uma relação saudável vivida entre a vida pessoal e a vida profissional dos colaboradores torna-se consideravelmente favorável para um desenvolvimento individual e coletivo (Siqueira, 2008 como citado em Santos e Mourão, 2011).

Assim, ao se envolverem com o seu trabalho significa que se vinculam do ponto de vista psicológico ao mesmo, enaltecendo-o, e isso é apontado como um reconhecimento próprio, uma vez que ao fazerem-no verdadeiramente acabam por se comprometer mais com o mesmo e resultante disso menos faltas ao trabalho e menos abandono do posto de trabalho ocorrerão (Robbins, 2005).

De modo consequente, os colaboradores que estejam satisfeitos com o trabalho sentem-se mais predispostos para testemunhar as qualidades das organizações que representam e para alcançar as suas perspetivas profissionais de forma espontânea, auxiliando também os seus colegas de trabalho, contudo é igualmente importante que os colaboradores sintam que as decisões tomadas dentro das organizações sejam adequadas e honestas, demonstrando credibilidade por parte das chefias relativamente ao sistema organizacional e ao salário que recebem, senão a sua satisfação com o trabalho pode diminuir consideravelmente (Robbins, 2005).

Segundo Mulangue (2021) a comunicação nas organizações é significativa, uma vez que contribui para a *performance* e ânimo dos colaboradores que as representam, assim os colaboradores apresentam-se mais dispostos e recetivos à transmissão da mensagem, desenvolvendo o modo de comunicar com outros elementos das organizações e entendendo de forma mais transparente o propósito organizacional, levando a que os mesmos tenham maior compromisso e maiores níveis de satisfação com o seu trabalho.

2.3. A relação entre a Satisfação com o trabalho, as competências e *performance* profissional

Na perspectiva de Robbins (2005) os colaboradores das organizações sentem maior satisfação com o trabalho quando se encontram representados pelas mesmas, ou seja, se os seus princípios e convicções combinarem com os das organizações, os mesmos adaptam-se mais rapidamente às dinâmicas organizacionais. Logo, as chefias necessitam de reconhecer e aferir quais os colaboradores que mais se alinham com esses aspetos, uma vez que, isso trará vantagens no mercado, assim como gera uma melhor adaptação e uma maior satisfação com o trabalho, sucedendo uma relação recíproca entre ambos. Daí, a importância de recrutar colaboradores que se sintam de alguma forma identificados com as organizações que os contratam e que tenham também as competências e vontade necessárias para que não ocorram contrariedades, sendo essas mesmas contrariedades, a constante troca de colaboradores em determinados cargos, as faltas ao trabalho e os despedimentos (Robbins, 2005).

Identicamente, os colaboradores revelam preferência por trabalhos que possibilitem a demonstração das suas competências e que promovam a sua *performance* profissional, assim como sejam apreciadores do seu trabalho (Robbins, 2005).

Os colaboradores pretendem também que as gratificações vão ao encontro das suas perspetivas profissionais e dessa forma a sua satisfação com o trabalho manifesta-se cada vez mais, possibilitando que os colaboradores evoluam pessoalmente e profissionalmente adquirindo um maior compromisso com o seu trabalho, assim como uma melhoria nas suas condições sociais, considerando-as devidamente efetivas (Robbins, 2005). Também o devido auxílio no local de trabalho leva a que os colaboradores se sintam protegidos e apoiados na execução das suas tarefas profissionais, contribuindo para que as executem de forma eficiente (Robbins, 2005). Além disso, a relação de trabalho entre os colaboradores tem de estar assente em uma base de cooperação favorável, possibilitando um maior entendimento, interesse e reciprocidade entre si e igualmente com as chefias, revelando-se como mais um fator que provoca satisfação com o trabalho (Robbins, 2005).

De acordo com Robbins (2005) é necessário que se estabeleçam objetivos profissionais concretos para cada um dos colaboradores nas organizações, assim como também é importante que os mesmos recebam opiniões autênticas acerca do seu trabalho, possibilitando a sua evolução de modo a atingi-los.

As gratificações estão conjuntamente associadas ao salário dos colaboradores, sendo consideradas como um acréscimo, servindo assim como um incentivo, o que traz maior satisfação com o trabalho, uma vez que assegura as principais necessidades dos grupos de trabalho e melhora o seu dia-a-dia, dessa forma é necessário que os colaboradores procurem alcançar os objetivos estipulados pelas organizações relativamente ao seu trabalho (Marras, 2011 como citado em Paiva et al., 2017).

Através da evolução das competências dos colaboradores, é possível que os mesmos sejam capazes de atingir os objetivos estipulados pelas organizações, resultando em um aumento salarial devido ao desenvolvimento da execução profissional (Paiva et al., 2017).

As gratificações recebidas pelos colaboradores têm de ser atribuídas conforme a *performance* dos mesmos e é fundamental que entendam isso, para que dessa forma a sua *performance* profissional não decresça, porque caso isso aconteça consequentemente irá também decrescer a sua satisfação com o trabalho, como também passa a haver um número mais elevado de faltas ao trabalho, alternância dos cargos nas organizações e um decréscimo no rendimento (Robbins, 2005).

A forma como os colaboradores entendem o trabalho que desempenham interfere na avaliação da sua *performance* por parte das chefias, isto significa que se o entendimento que os mesmos têm sobre o seu trabalho estiver em conformidade com o entendimento das chefias a sua apreciação será positiva. Por outro lado, se esse entendimento não for percebido, pode originar um distanciamento dos colaboradores e influir na diminuição da sua *performance*, provocando um possível abandono do posto de trabalho (Robbins, 2005).

De acordo com Mulangue (2021) todos os colaboradores detêm de determinadas ambições e desejos, contudo esses aspetos necessitam de estar diretamente conectados com a missão das organizações de forma que nada interfira com o modo como os

colaboradores devem representá-las, resguardando-se de determinadas divergências que possam ocorrer.

Os colaboradores que se sintam incentivados dentro das organizações tornam-se mais produtivos, algo que beneficia as mesmas, dessa forma as chefias devem incentivá-los quando entendem que estes não estão a atingir os níveis de produtividade desejados Mulangue (2021).

2.4. A relação entre a Satisfação com a Comunicação interna e a Satisfação com o trabalho

As organizações necessitam considerar duramente o modo como gerem a comunicação interna, nomeadamente com os colaboradores, isto porque, o modo como comunicam influencia a satisfação que os mesmos sentem no trabalho, daí a importância da aplicação de uma comunicação interna clara e objetiva que faça com que os mesmos reconheçam o quanto são amparados e respeitados a qualquer instante nas organizações, o que promove uma relação de afinidade entre os todos os seus elementos (Argenti, 1996 como citado em Pereira, 2017).

Desta forma, se a comunicação interna for entendida pelos colaboradores como um método eficiente, faz com que os mesmos se envolvam familiarmente com as organizações representando-as eficazmente, o que os estimula a um maior empenho na concretização das metas determinadas (Rousseau, 1998 como citado em Pereira, 2017).

Contudo, durante o processo organizacional podem aparecer adversidades e obstáculos que são capazes de abalar o equilíbrio dentro das organizações, uma das formas de se superar estes aspetos é planear uma adequada comunicação entre chefias e colaboradores (Puth, 2002 como citado em Pereira, 2017).

A comunicação interna quando passa a tornar-se objetiva e complacente entre os elementos das organizações influencia os mesmos a ter uma correta e mais abrangente visão organizacional, assim como uma maior compreensão e respeito pelos propósitos estabelecidos pelas mesmas, o que resulta em um aumento da satisfação com a comunicação interna (Kotler, 2005 como citado em Pereira, 2017).

Logo, a satisfação com a comunicação interna será entendida nas organizações quando as mesmas passarem a considerar o modo como os seus elementos interpretam a comunicação no ambiente de trabalho e a sua importância, então torna-se fundamental que a comunicação interna seja adaptada aos colaboradores e às suas perspetivas profissionais, promovendo dessa forma a sua satisfação com o trabalho, o que contribui para a harmonia pessoal e profissional (Kotler, 2005 como citado em Pereira, 2017).

Assim, a gestão da comunicação interna é significativa para as organizações, uma vez que se a mesma for clara e partilhar com o público interno os propósitos e compromissos organizacionais promove um entendimento acerca da importância de pertencer às organizações, fazendo com que o mesmo se sinta enaltecido e respeitado (Curvello, 2012 como citado em Silva, 2019).

A comunicação interna revela ser fundamental para que se desenvolva uma relação de compromisso e envolvimento entre as chefias e os colaboradores, algo favorável para as organizações (Carvalho, 2016 como citado em Silva, 2019). Dessa forma, com uma gestão da comunicação interna eficiente, pretende-se que haja uma maior partilha de conhecimento e ideias entre ambos, estimulando os mesmos a sentirem-se incluídos nos processos organizacionais e consequentemente a executar as suas tarefas profissionais de forma mais objetiva (Silva, 2019).

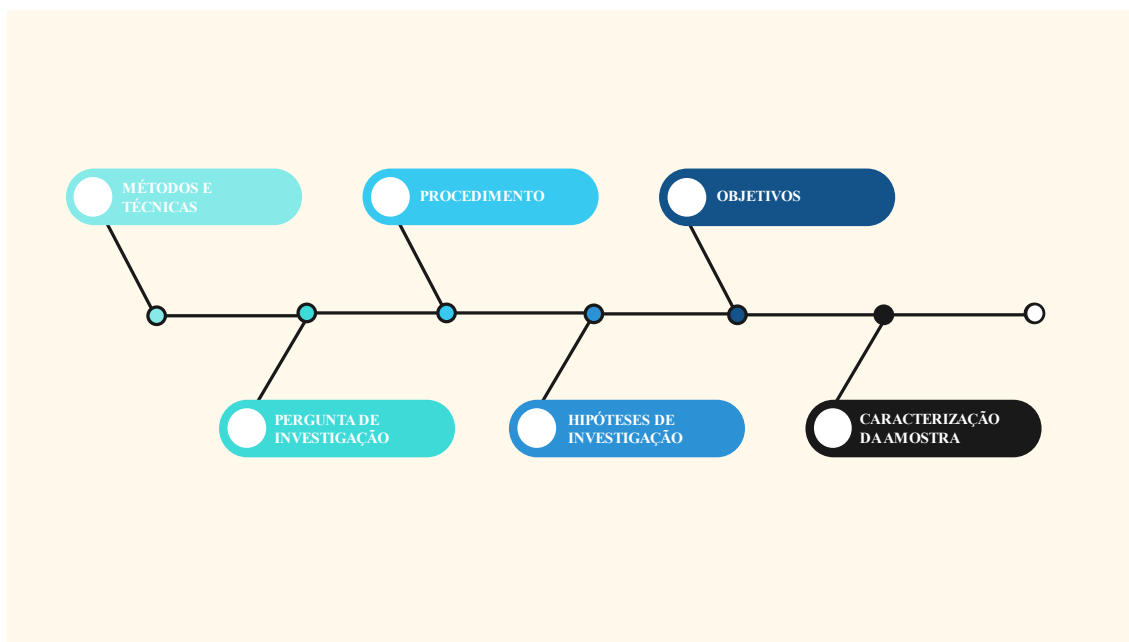
Também a rivalidade entre organizações tem vindo progressivamente a estabelecer-se, isso deve-se ao facto de o mercado de trabalho sofrer transformações constantes e as organizações precisarem de se atualizar, procurando formas de controlar e orientar os seus mecanismos com critério, potencializando-os. Sendo que o que distingue o êxito de uma organização de outra organização são os elementos que fazem parte dela, contudo isso pode não ser suficiente, uma vez que dentro das organizações torna-se necessário que os seus elementos comuniquem e troquem informações de forma adequada e adaptada, caso isso não ocorra, não é exequível desenvolver as suas competências. Considera-se significativo que as organizações incentivem os seus colaboradores a desenvolverem as suas competências profissionais e as suas particularidades, o que resultará em maior satisfação com o trabalho (Fonte, 2016).

Portanto, percebe-se que o uso de uma comunicação interna adequada nas organizações auxilia os colaboradores a sentirem-se integrados na dinâmica organizacional e comprometidos com o seu trabalho e consequentemente mais satisfeitos, nomeadamente ao nível da execução das tarefas profissionais, da transparência das ordens dadas por parte das chefias, da perspetiva estratégica dentro das organizações e da apreciação recebida sobre a sua *performance* profissional, contribuindo assim para a sua eficácia (Tench e Yeomans, 2006 como citado em Fonte, 2016).

Capítulo II – Metodologia

2.1. Modelo de Análise

Primeiramente é apresentado o Modelo de Análise identificando os principais pontos chave da elaboração da metodologia ao longo da dissertação.



Fonte: Elaboração Própria.

2.2. Métodos e Técnicas

As fontes de informação usadas para a pesquisa bibliográfica prévia, foram sobretudo documentais, sustentadas em livros, trabalhos e artigos científicos consultadas em páginas *online* que desenvolveram a temática da comunicação interna e a sua relação com a satisfação com o trabalho dos colaboradores nas organizações.

A dissertação de mestrado é um estudo exploratório de tipo quantitativo; recorreu-se à amostra de conveniência não representativa da população; o instrumento utilizado foi o questionário para recolha de dados. A opção por esta técnica de recolha de dados revelou ser a mais adequada, no sentido de que protege o anonimato dos inquiridos e garante a imprescindível ausência do investigador no momento da recolha dos dados, e apresenta outras características descritas mais abaixo.

Também a norma da *American Psychological Association* (APA) utilizou-se na bibliografia da dissertação.

A princípio é apresentado um consentimento informado com o intuito de esclarecer os inquiridos que aceitassem participar no preenchimento do questionário, sendo mencionados os seus direitos e deveres na sua participação e referindo que a mesma é totalmente voluntária, sendo que as respostas são tratadas com a máxima confidencialidade e anonimato e que são analisadas para uso exclusivo do atual estudo, informando-os também que poderiam desistir a qualquer momento e que o estudo destina-se exclusivamente a pessoas que estejam neste momento, ou que tenham no passado, exercido uma atividade profissional.

Relativamente ao questionário, cuja cópia consta do Anexo 1, está dividido em duas partes, na primeira parte o questionário sociodemográfico que serve para medir as informações pessoais dos inquiridos como o género, a idade, a localidade, o estado civil e o nível de escolaridade e na segunda parte o questionário de satisfação com o trabalho que serve para inquirir os colaboradores que trabalham em diferentes organizações de forma a verificar se as expectativas de satisfação com o trabalho dos colaboradores são ou não correspondidas.

A versão original deste instrumento é de Paul E. Spector (1985 e 1997) adaptado por Pereira (2005) e Sousa (2011) intitulado por *Job Satisfaction Survey* – JSS, já existente e testado em outros estudos. Este instrumento tem como propósito avaliar a satisfação com o trabalho através de nove dimensões, sendo as mesmas, o pagamento (que diz respeito à satisfação relativamente à renumeração salarial), a promoção (que diz respeito à satisfação relativamente às possibilidades de obter uma promoção), a supervisão (que diz respeito à satisfação com as chefias), os *Fringe Benefits* (que dizem respeito aos privilégios proporcionados pelas organizações), as recompensas contingentes (que dizem respeito à satisfação com as recompensas de *performance* profissional concedidas pelas organizações), as condições operativas (que dizem respeito à satisfação com normas e metodologias aplicadas pelas organizações), a natureza do trabalho (que diz respeito à satisfação com as tarefas profissionais), os colaboradores (que dizem respeito à satisfação com os colegas de trabalho) e a comunicação (que diz respeito à satisfação com a comunicação dentro das organizações) (Sousa, 2011, p. 13).

Através da aplicação do questionário, do qual as respostas diferem numa escala de 1 a 6, desde o “discordo fortemente” até ao “concordo fortemente” (Sousa, 2011, p. 12) é possível conferir o nível de satisfação com o trabalho dos inquiridos, em diferentes dimensões como já descritas, com o intuito de perceber se isso influencia a sua satisfação e os seus comportamentos em relação às funções profissionais que desempenham e às suas respetivas particularidades, dando a possibilidade aos inquiridos de responder consoante a sua perceção acerca dos aspetos do seu trabalho.

Sendo que quanto maior for a pontuação, maior é o nível de satisfação sentido pelos inquiridos, porém algumas das questões colocadas no questionário são efetuadas de forma reversa, isto quer dizer que os pontos atribuídos a essas mesmas questões em específico são de forma contrária, neste caso a pontuação 6 que corresponde a “concordo fortemente” caracteriza-se como sendo a pontuação 1 que corresponde a “discordo fortemente” no que diz respeito à satisfação, assim fica a representação do seguinte modo: 1 ponto equivale a 6 pontos, 2 pontos equivalem a 5 pontos, 3 pontos equivalem a 4 pontos, 4 pontos equivalem a 3 pontos, 5 pontos equivalem a 2 pontos e 6 pontos equivalem a 1 ponto (Pereira, 2005, p. 69-70).

Depois de ser aplicada a pontuação revertida, a finalidade do questionário centra-se em alcançar dois tipos de resposta, no primeiro tipo é abordada a satisfação com o trabalho de acordo com cada uma das diferentes dimensões relacionadas com a satisfação com o trabalho, sendo que a pontuação difere entre 4 e 24 pontos. No segundo tipo é abordada a satisfação com o trabalho de forma global, sendo que a pontuação varia de 36 a 216 pontos (é o somatório de pontos de todas as respostas dadas) (Pereira, 2005, p. 69-70).

Tabela 1 – Dimensões do *Job Satisfaction Survey* – JSS

Dimensões	Itens
Pagamento	1, 10r, 19r, 28
Promoção	2r, 11, 20, 33
Supervisão	3, 12r, 21r, 30
<i>Fringe Benefits</i>	4r, 13, 22, 29r
Recompensas contingentes	5, 14r, 23r, 32r
Condições operativas	6r, 15, 24r, 31r
Colaboradores	7, 16r, 25, 34r
Natureza do trabalho	8r, 17, 27, 35
Comunicação	9, 18r, 26r, 36r

Notas: Itens com “r” representam os pontos reversos.

Fonte: Spector (1985) adaptado por Pereira (2005) e Spector (1997) adaptado por Sousa (2011).

A Tabela 1 apresenta as dimensões e os respetivos itens atribuídos para cada uma dessas dimensões, assim como os itens em que a pontuação revertida é aplicada.

É de mencionar que foram também adicionadas mais 5 questões ao questionário, a partir da questão 37 até à questão 41, as mesmas são retiradas da escala original *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) que integra oito categorias constituintes referentes à comunicação interna, como o clima organizacional, a integração organizacional, o *feedback*, a comunicação horizontal, a informação organizacional, a comunicação com o supervisor, a qualidade dos meios de comunicação e a relação com os subordinados perfazendo um total de 49 questões (Downs e Hazen, 1977 como citado em Neto, 2016, p. 72), contudo como foi mencionado foram retiradas apenas 5 questões desta escala com o intuito de complementá-las com as 36 questões do *Job Satisfaction Survey* apresentado na dissertação de mestrado. Das 5 questões escolhidas, 4 questões fazem parte da categoria clima comunicacional e 1 questão faz parte da categoria comunicação com o supervisor. A escolha destas 5 questões permitiu avaliar de uma

forma mais abrangente a satisfação com a comunicação interna, nomeadamente ao nível das necessidades e conceções que os colaboradores têm acerca das chefias e da esfera organizacional.

O questionário sobre satisfação com o trabalho é de resposta estruturada, sendo aplicada por autopreenchimento pelo que, requer apenas dos inquiridos a capacidade para compreender as perguntas que o constituem. Para cada questão, os inquiridos têm de escolher o número que mais adequadamente reflete a sua própria opinião, auxiliando a obter resultados prontamente quantificáveis.

De acordo com Gil (2008) o questionário é explicado como uma técnica de investigação formada por determinadas questões, com o intuito de serem colocadas a um número de inquiridos a fim de apurar as suas opiniões, os seus ideais e informações detalhadas.

A construção do questionário auxilia na recolha de esclarecimentos acerca do estudo de um tema em específico e na concretização dos objetivos desse tema, ou seja, as características da população que está a ser estudada ou o teste de hipóteses de investigação. Dessa forma, ao ser construído o questionário é necessário identificá-lo como uma técnica da qual a sua estrutura segue um conjunto de cuidados a ter em atenção, como por exemplo, a confirmação da efetividade dos objetivos propostos, a forma como o questionário é apresentado, a definição da relevância das questões principais e secundárias, assim como a sua ordem (Gil, 2008).

Na perspetiva de Gil (2008) o questionário revela um número significativo de utilidades, tornando-o um método mais esclarecedor, uma vez que facilita o caminho para chegar a mais pessoas que estejam em diferentes lugares, possibilita um gasto reduzido com a contratação de pesquisadores, assegura a máxima confidencialidade a todas as questões respondidas, proporciona aos inquiridos responderem na oportunidade que mais lhe for apropriada e não revela aos inquiridos as respostas de outros inquiridos de modo a não influenciar o seu ponto de vista nas suas próprias respostas de modo a que sejam mais honestas e imparciais possível.

O questionário também revela algumas restrições, nomeadamente, no facto de não incluir indivíduos analfabetos e por vezes isso pode deturpar os resultados da pesquisa,

não possibilita também que sejam esclarecidas quaisquer dúvidas que os indivíduos possam ter sobre uma determinada questão, não permite que seja conhecida a forma como o questionário foi preenchido, impossibilita assegurar que as perguntas ao questionário estejam corretamente respondidas e isso pode originar uma diminuição na representação do estudo da amostra, da mesma forma o questionário normalmente contém poucas perguntas, uma vez que um questionário com demasiadas perguntas demonstra ter hipótese de ser integralmente respondido e por último, o questionário mostra também resultados subjetivos, isto porque, cada questão é possível ter sentidos contrários para diferentes inquiridos (Gil, 2008).

Relativamente à estrutura das perguntas, mais especificamente às fechadas, que são utilizadas no questionário apresentado no trabalho, é solicitado que os inquiridos selecionem um dos itens de resposta. As questões fechadas são frequentemente mais aplicadas, uma vez que concedem mais constância às respostas permitindo a sua fácil verificação (Gil, 2008).

Este método de recolha dos dados foi escolhido pelo facto de possibilitar uma apropriada análise quantitativa, sendo considerado um método coerente e fácil de colocar em prática, considerando as datas estabelecidas para realização do trabalho o que proporciona a sua conclusão em tempo útil.

2.3. Procedimento

A abordagem aos participantes ocorreu através do envio dos questionários elaborados no *Google Forms* e enviados pelas plataformas *Whatsapp*, *Facebook* e *Gmail*, sendo que foram tidos em conta todos os princípios éticos referentes ao estudo.

Após a aplicação do questionário a diversos colaboradores de diferentes organizações, as respostas foram recebidas entre aproximadamente um mês e meio, entre os meses de abril e maio de 2021. Sendo posteriormente desenvolvida uma base de dados com as informações recolhidas. Relativamente ao tratamento dos dados, foram processados através do *software IBM SPSS Statistics 27 (Statistical Package for the Social Science)*, programa estatístico que permitiu a realização de inúmeras e importantes análises estatísticas, induzindo a conclusões significativas.

2.4. Objetivos do estudo

Os objetivos deste trabalho consistem na caracterização da comunicação interna como fator de satisfação com o trabalho nas organizações, uma vez que a comunicação interna pode ser mais do que apenas a disseminação de conhecimentos e informações, mas também ser aplicada, principalmente nas organizações, como uma estratégia para melhorar a inter-relação, o envolvimento e o comprometimento organizacional.

Nesta perspetiva, outro objetivo é compreender a influência e a importância que a comunicação interna tem na vida profissional dos colaboradores nas organizações, analisando até que ponto a mesma contribui para a satisfação dos colaboradores e consequentemente rendimento e *performance* profissional.

2.5. Pergunta de investigação

No seguimento dos objetivos do estudo, levanta-se uma pergunta de investigação que interessa responder:

Que relação poderá existir entre a Satisfação com a Comunicação interna e a Satisfação com o trabalho?

2.6. Hipóteses de Investigação

Tendo em consideração a pergunta de investigação foram colocadas as seguintes hipóteses de trabalho.

Hipótese 1 – A satisfação com a comunicação interna está positivamente relacionada com a satisfação com o trabalho.

Hipótese 1a – A satisfação com a comunicação interna está associada com aspetos críticos da satisfação com o trabalho: pagamento.

Hipótese 1b – A satisfação com a comunicação interna está associada com aspetos críticos da satisfação com o trabalho: supervisão.

Hipótese 1c – A satisfação com a comunicação interna está associada com aspetos críticos da Satisfação com o trabalho: recompensas contingentes.

Hipótese 1d – A satisfação com a comunicação interna está associada com aspetos críticos da Satisfação com o trabalho: natureza do trabalho.

Hipótese 2 – Existirão duas dimensões da satisfação com o trabalho que não se correlacionam entre si e que caracterizam a satisfação com o trabalho e que globalmente podem relacionar-se com a dicotomia entre fatores de motivação intrínseca (natureza do trabalho e supervisão) e fatores de recompensa extrínseca (pagamento e recompensas contingentes).

Tabela 2 – Resultados das hipóteses de investigação

Hipótese 1	A satisfação com a comunicação interna está positivamente relacionada com a satisfação com o trabalho.	APOIA
Hipótese 1a	A satisfação com a comunicação interna está associada com aspetos críticos da satisfação com o trabalho: pagamento.	APOIA
Hipótese 1b	A satisfação com a comunicação interna está associada com aspetos críticos da satisfação com o trabalho: supervisão.	APOIA
Hipótese 1c	A satisfação com a comunicação interna está associada com aspetos críticos da satisfação com o trabalho: recompensas contingentes.	APOIA

Hipótese 1d	A satisfação com a comunicação interna está associada com aspetos críticos da satisfação com o trabalho: natureza do trabalho.	APOIA
Hipótese 2	Existirão duas dimensões da satisfação com o trabalho que não se correlacionam entre si e que caracterizam a satisfação com o trabalho e que globalmente podem relacionar-se com a dicotomia entre fatores de motivação intrínseca (natureza do trabalho e supervisão) e fatores de recompensa extrínseca (pagamento e recompensas contingentes).	APOIA

Fonte: Elaboração própria.

2.7. Caracterização da amostra

A amostra é de conveniência, conseguida através de contactos com algumas organizações de serviços da zona de Lisboa e foca-se em pessoas com experiência profissional.

O questionário aplica-se a indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 63 anos, de modo a perceber o que os mesmos sentem em relação à comunicação interna nas organizações e na sua opinião de que forma está associada à satisfação com o trabalho.

Tabela 3 – Estatística Descritiva da Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	98	20	63	41,39	11,358
N válido (de lista)	98				

Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica (N = 98)

	N	%
Idade (M; DP)	41,39	11,35
Género		
Feminino	68	69,4
Masculino	30	30,6
Estado civil		
Casado(a)/União de facto	47	48,0
Divorciado(a)/Separado(a)	12	12,2
Solteiro(a)	35	35,7
Viúvo(a)	4	4,1
Habilitações		
Até ao 9ºano	7	7,1
Ensino Secundário	28	28,6
Bacharelato	2	2,0
Licenciatura	45	45,9
Mestrado	15	15,3
Doutoramento	1	1,0

Os dados referem-se a um total de 98 inquiridos, assim sendo a amostra representa 100%. A média de idades é de 41.39 anos, variando entre um mínimo de 20 e um máximo de 63 anos. Verifica-se que a maioria é do género feminino (69.4%), casada (48%) e licenciada (45.9%). Sendo também que 30.6% dos inquiridos é do género masculino.

Considerando o estado civil, verificou-se que 48% dos inquiridos é casado(a) /união de facto, 12.2% dos inquiridos é divorciado(a)/separado(a), 35.7% dos inquiridos é solteiro(a) e somente 4.1% dos inquiridos é viúvo(a), sendo constatado que a amostra

pertencente aos inquiridos divorciado(a)s/separado(a)s é menor em comparação aos outros estados civis.

No que diz respeito às habilitações académicas, variou do 9ºano até ao Doutoramento, revelando que 7.1% dos inquiridos têm apenas o 9ºano de escolaridade, 28.6% dos inquiridos têm o ensino secundário, 2% dos inquiridos têm o bacharelato, 45.9% dos inquiridos têm licenciatura, 15.3% dos inquiridos têm o mestrado e 1% dos inquiridos têm o doutoramento, sendo verificado que a amostra dos indivíduos com licenciatura revela ser superior em comparação a outras amostras.

É também analisada a consistência interna dos dados obtidos a partir do Alfa de *Cronbach*, em que são relevados diferentes níveis de consistência interna através do seguinte modo, é considerada como fiabilidade inaceitável valores inferiores a 0.6, como fiabilidade baixa valores até 0.7, como fiabilidade moderada a elevada valores entre 0.8 a 0.9 e como fiabilidade elevada valores superiores a 0.9 (Murphy e Davidshofer 1988, p. 89 como citado em Maroco e Marques, 2006, p. 73). Sendo que os valores de fiabilidade variam entre os 0 e 1.

Tabela 5 – Consistência interna: Alfa de *Cronbach*

<i>Crítérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo α de Cronbach (adaptado de Peterson, 1994)</i>		
Autor	Condição	α considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Fonte: Maroco e Marques, 2006, p. 73.

A consistência interna das dimensões satisfação com a comunicação interna e da satisfação com o trabalho analisam-se com o coeficiente de consistência interna Alfa de

Cronbach, foram observados os seguintes níveis de consistência interna de acordo com a tabela 5, em primeiro lugar para a escala do questionário *Job Satisfaction Survey* (Tabela 6) e posteriormente para cada dimensão (Tabela 7).

Tabela 6 – Estatísticas de confiabilidade (N = 36)

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,913	,914	36

Através deste resultado, é possível analisar o Alfa de *Cronbach* da satisfação com o trabalho, revelando que o seu valor apresenta ser consistente.

Então, de acordo com os valores já representados (Murphy e Davidshofer, 1988, p. 89 como citado em Maroco e Marques, 2006, p. 73) as dimensões da satisfação com o trabalho consideradas como consistentes são o pagamento, a supervisão, as recompensas contingentes, a natureza do trabalho e a satisfação com a comunicação interna, representadas na tabela abaixo (Murphy e Davidshofer, 1988, p. 89 como citado em Maroco e Marques, 2006, p. 73).

Tabela 7 – Consistência interna

	α	N
Satisfação com o trabalho	,913	36
Pagamento	,734	4
Promoção	,714	4
Supervisão	,861	4
<i>Fringe Benefits</i>	,728	4
Recompensas contingentes	,761	4
Condições operativas	,346	4
Colaboradores	,720	4
Natureza do trabalho	,805	4
Comunicação	,688	4
Satisfação com a Comunicação Interna	,781	5

Trabalhou-se com estas dimensões que pese embora estejam abaixo do preconizado por Maroco e Marques (2006, p. 73) são teoricamente interessantes para o estudo.

Capítulo III – Resultados

3.1. Análise dos resultados

São apresentados os resultados obtidos após a recolha dos mesmos através do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Primeiramente, a análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva como frequência absolutas e relativas, medianas e posteriormente estatística inferencial. Utilizou-se o coeficiente de consistência interna de Alfa de *Cronbach*, o coeficiente de correlação de *Spearman* e os testes não-paramétricos Teste U de *Mann-Whitney* e Teste de *Kruskal-Wallis*.

Para a análise das hipóteses de investigação, recodificou-se as variáveis que apresentam consistência, sendo que para construir a variável pagamento somou-se as respostas às questões 1, 10, 19 e 28, para construir a variável supervisão somou-se as respostas às questões 3, 12, 21 e 30, para construir a variável recompensas contingentes somou-se as respostas às questões 5, 14, 23 e 32 e para construir a variável natureza do trabalho somou-se as respostas às questões 8, 17, 27 e 35.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	Mediana
Satisfação com o trabalho	1,50	6,00	4,00
Pagamento	1,00	5,50	2,75
Supervisão	1,00	6,00	5,00
Recompensas Contingentes	1,00	6,00	3,50
Natureza do Trabalho	1,50	6,00	4,50
Satisfação com a Comunicação interna	1,00	6,00	4,00

Pretendeu-se aplicar o Teste *Kolmogorov-Smirnov* de modo a verificar se as variáveis que correspondem às dimensões anteriormente mencionadas apresentam ou não uma distribuição normal. Conforme tabelas em anexo, os níveis de significância do teste indicam que a amostra não segue a distribuição normal.

Assim sendo é então utilizado o teste não paramétrico Correlação de *Spearman*.

Tabela 9 – Correlação entre a Satisfação com a Comunicação interna e a Satisfação com o trabalho

		Correlações	
		Satisfação comu nicação	Satisfação trab alho
rô de Spearman	Satisfação comu nicação	Coeficiente de Correlação	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,777**
		N	,001
	Satisfação trab alho	Coeficiente de Correlação	98
		Sig. (2 extremidades)	98
		N	98

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A correlação entre satisfação com o trabalho e a satisfação com a comunicação interna é positiva, forte e significativa ($r = 0,777^{**}$, $p < 0,0001$). Esta correlação encontra apoio na sua amostra, ou seja, são encontrados indícios que apoiam a hipótese 1.

Tabela 10 – Correlação entre a Satisfação com o trabalho e as respetivas dimensões do trabalho

		Correlações				
		Pagame nto	Supervi são	Recompe nsas	Natureza trabalho	Satisfação trabalho
rô de Spearman	Pagamento	Coeficiente de Correlação	1,000	,195	,576**	,192
		Sig. (2 extremidades)	.	,054	<,001	,058
		N	98	98	98	98
	Supervisão	Coeficiente de Correlação	,195	1,000	,495**	,318**
		Sig. (2 extremidades)	,054	.	<,001	,001
		N	98	98	98	98
	Recompensas	Coeficiente de Correlação	,576**	,495**	1,000	,362**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001
		N	98	98	98	98

	N	98	98	98	98	98
Natureza do trabalho	Coeficiente de Correlação	,192	,318**	,362**	1,000	,514**
	Sig. (2 extremidades)	,058	,001	<,001	.	<,001
	N	98	98	98	98	98
Satisfação com o trabalho	Coeficiente de Correlação	,621**	,635**	,830**	,514**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	.
	N	98	98	98	98	98

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Na tabela 10 é analisada a correlação entre a satisfação com o trabalho com as dimensões específicas da satisfação com o trabalho: pagamento, supervisão, recompensas contingentes e natureza do trabalho, percebendo que todas são positivas, fortes e significativas.

Na mesma tabela, também se analisa as correlações entre as dimensões específicas da satisfação com o trabalho, apurando-se que a natureza do trabalho não se correlaciona com o pagamento ($r = 0,192$, $p = 0,058$), indiciando que as duas variáveis estão associadas a diferentes dimensões específicas da satisfação com o trabalho respetivamente recompensas intrínseca e extrínseca.

A supervisão correlaciona-se de forma positiva com as recompensas contingentes ($r = 0,495$, $p < 0,001$) e de uma forma menos forte com a natureza do trabalho ($r = 0,318$, $p < 0,001$).

As recompensas contingentes são um elemento transversal à satisfação com trabalho ($r = 0,830$, $p < 0,001$), ou seja, correlacionam-se com todas as dimensões da satisfação com o trabalho, apresentando correlações significativas, fortes e positivas, com o pagamento ($r = 0,576$, $p < 0,001$), a supervisão ($r = 0,495$, $p < 0,001$), a natureza do trabalho ($r = 0,362$, $p < 0,001$).

É também encontrada uma correlação significativa, forte e positiva entre o pagamento e as recompensas contingentes ($r = 0,576$, $p < 0,001$) e entre a supervisão e as recompensas contingentes ($r = 0,495$, $p < 0,001$).

Tabela 11 – Correlação entre a Satisfação com a Comunicação interna e as respetivas dimensões da Satisfação com o trabalho

		Correlações					Satisfação com a comunicação
			Pagamento	Supervisão	Recompensas	Natureza do trabalho	
rô de Spearman	Pagamento	Coeficiente de Correlação	1,000	,195	,576**	,192	,309**
		Sig. (2 extremidades)	.	,054	<,001	,058	,002
		N	98	98	98	98	98
	Supervisão	Coeficiente de Correlação	,195	1,000	,495**	,318**	,646**
		Sig. (2 extremidades)	,054	.	<,001	,001	<,001
		N	98	98	98	98	98
	Recompensas	Coeficiente de Correlação	,576**	,495**	1,000	,362**	,599**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001	<,001
		N	98	98	98	98	98
	Natureza do trabalho	Coeficiente de Correlação	,192	,318**	,362**	1,000	,442**
		Sig. (2 extremidades)	,058	,001	<,001	.	<,001
		N	98	98	98	98	98
	Satisfação com a comunicação	Coeficiente de Correlação	,309**	,646**	,599**	,442**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,002	<,001	<,001	<,001	.
		N	98	98	98	98	98

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Na tabela 11 apresenta-se as correlações da satisfação com a comunicação interna com as dimensões específicas da satisfação com o trabalho, tendo obtido correlações significativas, fortes e positivas da mesma com o pagamento ($r = 0,309$, $p = 0,002$), a supervisão ($r = 0,646$, $p < 0,001$), recompensas contingentes (reconhecimento no

trabalho) ($rO = ,599$, $p < ,001$) e da natureza do trabalho (em que os colaboradores percebem a importância das funções das suas tarefas profissionais) ($rO = ,442$, $p < ,001$).

Seguidamente analisa-se o impacto das variáveis sociodemográficas na satisfação com o trabalho, na satisfação com a comunicação interna e nas dimensões específicas da satisfação com o trabalho. Para tal, foram realizados testes não-paramétricos Teste U de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

Tabela 12 – Género e Satisfação com o trabalho

Sumarização de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}
1	A distribuição de Satisfação trabalho é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,255
			Retar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas entre o género quanto à satisfação no trabalho.

Tabela 13 – Género e Satisfação com a Comunicação interna

Sumarização de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}
1	A distribuição de Satisfação comunicação é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,120
			Retar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas entre o género relativamente à satisfação com a comunicação.

Tabela 14 – Género e Dimensão Pagamento

Sumarização de Teste de Hipótese			
Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1 A distribuição de Pagamento é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,969	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas do género relativamente à dimensão pagamento.

Tabela 15 – Género e Dimensão Supervisão

Sumarização de Teste de Hipótese			
Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1 A distribuição de Supervisão é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,060	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas do género relativamente à dimensão supervisão.

Tabela 16 – Género e Dimensão Recompensas contingentes

Sumarização de Teste de Hipótese			
Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1 A distribuição de Recompensas é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,470	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas do género relativamente à dimensão recompensas contingentes.

Tabela 17 – Género e Dimensão Natureza do trabalho

Sumarização de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}
1	A distribuição de Naturezatrabalho é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,004

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela ser significativo, rejeita-se a hipótese nula, existem diferenças significativas do género relativamente à dimensão natureza do trabalho.

Tabela 18 – Estatísticas descritivas do Género e Natureza do trabalho – Médias

	Género	N	Média
Naturezatrabalho	Feminino	68	5,19
	Masculino	30	4,51

Aparentemente, há uma diferença estatisticamente significativa da dimensão natureza do trabalho entre os géneros, revelando uma maior satisfação com a natureza do trabalho no género feminino.

Tabela 19 – Grupo etário e Satisfação com o trabalho

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Satisfaçãotrabalho é igual nas categorias de Grupo Etário.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,915	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas do grupo etário relativamente à satisfação com o trabalho.

Tabela 20 – Grupo etário e Satisfação com a Comunicação interna

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Satisfaçãocomunicação é igual nas categorias de Grupo Etário.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,630	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas do grupo etário relativamente à satisfação com a comunicação interna.

Tabela 21 – Grupo etário e Dimensão Pagamento

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Pagamento é igual nas categorias de Grupo Etário.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,553	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas do grupo etário relativamente à dimensão pagamento.

Tabela 22 – Grupo etário e Dimensão Supervisão

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Supervisão é igual nas categorias de Grupo Etário.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,173	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas do grupo etário relativamente à dimensão supervisão.

Tabela 23 – Grupo etário e Dimensão Recompensas contingentes

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Recompensas é igual nas categorias de Grupo Etário.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,518	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas do grupo etário relativamente à dimensão recompensas contingentes.

Tabela 24 – Grupo etário e Dimensão Natureza do trabalho

Sumarização de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}
1	A distribuição de Naturezatrabalho é igual nas categorias de Grupo Etário.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,020
			Decisão
			Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela ser significativo, rejeita-se a hipótese nula, existem diferenças significativas do grupo etário relativamente à dimensão natureza do trabalho.

Tabela 25 – Estatísticas descritivas do Grupo etário e Natureza do trabalho – Médias

	Grupo Etário	N	Média
Naturezatrabalho	1,00	32	4,60
	2,00	27	4,98
	3,00	39	5,29

Aparentemente, há uma diferença estatisticamente significativa da dimensão natureza do trabalho entre os grupos etários, revelando uma maior satisfação com a natureza do trabalho no grupo etário 3, sendo considerado o grupo etário mais velho, uma vez que o grupo etário 1 representa idades entre 20 e os 35 anos, o grupo etário 2 representa idades entre 36 e os 45 anos e o grupo etário 3 representa idades entre 46 e os 63 anos.

Tabela 26 – Habilitações académicas e Satisfação com o trabalho

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Satisfaçãotrabalho é igual nas categorias de Habilitações Académicas.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,495	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas das habilitações académicas relativamente à satisfação com o trabalho.

Tabela 27 – Habilitações académicas e satisfação com a Comunicação interna

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Satisfaçãocomunicação é igual nas categorias de Habilitações Académicas.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,861	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas das habilitações académicas relativamente à satisfação com a comunicação interna.

Tabela 28 – Habilitações académicas e Dimensão Pagamento

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Pagamento é igual nas categorias de Habilitações Académicas.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,238	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas das habilitações académicas relativamente à dimensão pagamento.

Tabela 29 – Habilitações académicas e Dimensão Supervisão

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Supervisão é igual nas categorias de Habilitações Académicas.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,493	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas das habilitações académicas relativamente à dimensão supervisão.

Tabela 30 – Habilitações académicas e Dimensão Recompensas contingentes

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Recompensas é igual nas categorias de Habilitações Académicas.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,911	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas das habilitações académicas relativamente à dimensão recompensas contingentes.

Tabela 31 – Habilitações académicas e Dimensão Natureza do trabalho

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Naturezatrabalho é igual nas categorias de Habilitações Académicas.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,195	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Revela não ser significativo, aceita-se a hipótese nula de que não existem diferenças significativas das habilitações académicas relativamente à dimensão natureza do trabalho.

3.2. Discussão dos resultados

Após a análise dos resultados, procede-se à discussão dos resultados de maneira a responder à pergunta de investigação, servindo de auxílio para o estudo com o intuito de entender qual a relação que poderá existir entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação com o trabalho nas organizações.

Desse modo, os resultados obtidos mostram ser corroborados pela literatura, existindo autores que referem a relação entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação com o trabalho, sendo importante através da comunicação interna que os colaboradores obtenham satisfação no seu trabalho.

As implicações práticas são nomeadamente promover uma comunicação interna com os colaboradores que seja recíproca e acessível, baseada na igualdade. Uma vez que se percebe na presente amostra que a satisfação com a comunicação interna parece estar a contribuir para satisfação com o trabalho promovendo o conhecimento da natureza do mesmo. Isso significa que as organizações têm de dar uma particular atenção à forma como comunicam com os seus colaboradores.

Verificou-se que a satisfação com a comunicação interna está correlacionada com a dimensão pagamento, que pode ser atribuída a uma perceção de transparência na comunicação quanto aos temas salariais junto dos colaboradores.

É possível conferir que a correlação da dimensão pagamento é mais forte com a satisfação com a comunicação interna do que a satisfação com o trabalho, o que pode estar relacionada com a questão da transparência quanto às políticas de renumeração das organizações.

A satisfação com a comunicação interna encontra uma correlação com a dimensão supervisão, demonstrando a importância do papel da liderança na comunicação interna, assim como a importância da comunicação para uma liderança eficaz. Em termos práticos, para os colaboradores inquiridos, aparentemente há uma perceção de adequação da comunicação por parte dos líderes, sendo importante, uma vez que é através da liderança que é dinamizada a produtividade das organizações e o alinhamento

organizacional, orientando a atuação dos colaboradores e incentivando a união e participação em grupo (Yukl, 2006 como citado em Bacelar, 2015).

Relativamente à correlação da dimensão supervisão, tem um impacto idêntico na satisfação com o trabalho como na satisfação com a comunicação interna, salienta-se a importância desta dimensão nos aspetos de liderança, quer no trabalho, quer na comunicação. Desta forma, em termos práticos têm de ser desenvolvidas competências de liderança que englobam a comunicação e o conhecimento da natureza do trabalho nos líderes, assim é importante reforçar uma comunicação que explique a natureza do trabalho aos colaboradores de modo a promover o seu reconhecimento nas organizações. Sendo que através de métodos de liderança associados à comunicação é possível construir o êxito profissional dos colaboradores e consequentemente das organizações (Venâncio, 2017).

Encontra-se também resultados de uma correlação entre a satisfação com a comunicação interna e o fator de recompensa extrínseca (recompensas contingentes) sendo que a forma como os itens desta dimensão estão reformulados podem estar indiretamente relacionados com o exercício da supervisão (liderança), o que apoia as recompensas contingentes uma vez que as mesmas que fazem parte de fatores extrínsecos (Hackman e Oldham, 1976).

A satisfação com a comunicação interna encontra uma correlação com a dimensão natureza do trabalho, parece indiciar que a comunicação é relevante para que os colaboradores conheçam o significado das funções laborais a desempenhar, envolvendo-se com as mesmas.

Observando de forma mais aprofundada as correlações entre as dimensões da satisfação com o trabalho, a dimensão pagamento não se correlaciona com a dimensão natureza do trabalho e com a dimensão supervisão, precisamente dois fatores de motivação intrínseca, sendo assim, isso relaciona-se com a dicotomia entre os fatores de motivação intrínseca e os fatores de recompensa extrínseca (Hackman e Oldham, 1976), ou seja, as dimensões estão associadas a diferentes aspetos da satisfação com o trabalho.

Existem dois tipos de recompensas no trabalho, as motivações intrínsecas que se associam a aspetos motivadores, tais como: a variedade do trabalho, a identidade do

trabalho e a significância do trabalho, a autonomia e o *feedback* e as recompensas extrínsecas (fatores higiénicos do trabalho, por exemplo, o pagamento) (Hackman e Oldham, 1976).

A dimensão supervisão e a dimensão natureza do trabalho encontram-se correlacionadas, uma vez que ambas são consideradas como fatores de motivação intrínseca, parece haver uma perceção por parte dos líderes da necessidade de criar uma equipa de colaboradores dedicada e comprometida com o plano estratégico das organizações, desenvolvendo as suas capacidades profissionais e orientando o papel a desempenhar dos mesmos nas organizações (Miranda, 2014 como citado em Bacelar, 2015).

Por outro lado, encontra-se uma correlação da supervisão com as recompensas contingentes, uma vez que os líderes orientam os colaboradores para a concretização de metas organizacionais com o intuito de que haja um crescimento da produtividade (Bacelar, 2015).

No que diz respeito à hipótese de investigação 2, a mesma foi desenvolvida relacionando-se com a motivação, isto porque, a comunicação poderá ter de ser adaptada conforme as dimensões de motivação a trabalhar com o intuito de promover a produtividade e um clima organizacional positivo.

De acordo com os resultados obtidos foram apoiadas todas as hipóteses de investigação desenvolvidas, afirmando-se que a satisfação com a comunicação interna apresenta ter uma relação forte, positiva e significativa com a satisfação com o trabalho nas organizações.

Contudo, não se obteve diferenças estatisticamente significativas na variável sociodemográfica: habilitações académicas relativamente a nenhuma das dimensões pelo que se pressupõe que esta variável não tem um grande impacto nas mesmas.

Relativamente às limitações do estudo, as mesmas centram-se na dimensão da amostra ser diminuta e por conveniência e no facto de não ter sido feito um estudo com uma organização específica, o que não permitiu explorar o impacto da comunicação interna com a satisfação com o trabalho de algum setor de atividade dentro da própria

organização, igualmente não se recolheu dados qualitativos para explorar os resultados obtidos de forma a estudar em maior detalhe as correlações entre a satisfação com a comunicação interna, a satisfação com o trabalho e as dimensões da satisfação com o trabalho, do mesmo modo não se estudou o papel mediador de nenhuma variável entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação com o trabalho, como por exemplo variáveis mediadoras como a posição hierárquica e o clima organizacional e também não se realizou uma análise exploratória com entrevistas que auxiliasse no entendimento de o género feminino revelar ter maior satisfação com a dimensão natureza do trabalho do que o género masculino.

Conclusão

Encontra-se a existência de uma relação direta e significativa entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação com o trabalho nas organizações.

Conclui-se da presente investigação pela importância da Comunicação Interna na satisfação com o Trabalho, em alinhamento com diversa investigação *mainstream* (Argenti, 1996 como citado em Pereira, 2017; Rousseau, 1998 como citado em Pereira, 2017; Puth, 2002 como citado em Pereira, 2017; Kotler, 2005 como citado em Pereira, 2017; Curvello, 2012 como citado em Silva, 2019; Silva, 2019; Fonte, 2016 & Tench e Yeomans, 2006 como citado em Fonte, 2016).

Apenas a relação da comunicação com o pagamento parece mais fraca, pese embora seja significativa o que salienta a importância da transparência na comunicação dos temas salariais/económicos.

Explorando especificamente as dimensões do trabalho no peso respetivo com a satisfação com o trabalho, verificamos uma preponderância da dimensão recompensas contingentes. Os itens que medem esta dimensão são: recompensa pelos esforços, reconhecimento do bom trabalho, apreciação, recompensas genéricas. A correlação entre recompensas contingentes e satisfação com o trabalho e com a comunicação salienta o carácter instrumental da relação com o trabalho, mas também a necessidade de transparência e clareza da comunicação quanto aos sistemas de recompensas.

Registamos assim um foco forte na dimensão extrínseca da motivação e uma dependência dos trabalhadores face aos detentores de poder organizacional, o que os pode colocar em forte situação de assimetria de poder, sublinhando a sua dependência e submissão. O papel da supervisão enquanto veículo da distribuição de recompensas é patente na correlação entre supervisão e recompensas contingentes. Encontra-se uma visão redutora e de curto prazo do trabalho, bem como uma visão instrumental do papel dos líderes e da relação destes com os restantes trabalhadores. O potencial de suporte no desenvolvimento do trabalho, nomeadamente por via do *feedback*, que caberia aos gestores/líderes, é desvalorizado nesta amostra, com um valor de correlação mais fraco entre a dimensão supervisão e a natureza do trabalho. Um desenvolvimento estratégico e

assente no capital humano, das organizações é prejudicado por este enquadramento, o que, em última instância, se refletirá nos resultados das organizações, bem como no bem-estar dos seus trabalhadores.

A natureza do trabalho que segundo modelos de motivação como Oldham e Hackman (1976) tem particular relevância, nesta investigação apresenta uma correlação modesta com a satisfação com o trabalho. Eventualmente as fracas condições económicas e insegurança laboral do atual contexto pandémico, colocam o foco dos trabalhadores nos fatores de motivação mais básicos, relacionados com questões de segurança e rendimento. Esta explicação encontra eco na correlação positiva do pagamento com as recompensas contingentes.

No atual contexto pandémico, os resultados do presente trabalho sublinham a importância da comunicação interna na produtividade e coesão interna das organizações, bem como no clima organizacional. Com o aparecimento e repercussão da pandemia, as organizações enfrentaram inúmeros obstáculos no que diz respeito à estratégia a ser aplicada internamente no relacionamento com os seus elementos, ao nível da supervisão, métodos e eficácia, revelando-se assim fundamentais para as organizações (DeFilippis et al., 2020 como citado por Lourenço, 2021). Desse modo, a comunicação nas organizações passou essencialmente a ser realizada de forma tecnológica, tornando-se parte do dia-a-dia do trabalho dos elementos das mesmas (DeFilippis et al., 2020 como citado por Lourenço, 2021). O contexto pandémico veio atribuir um novo sentido à realidade organizacional e essencialmente ao modo como os colaboradores se estabelecem nas organizações de maneira a manter a confiança e prestígio por parte integral dos elementos (Weber, 2020 como citado por Pinheiro e Reis, 2021).

O papel dos gestores/líderes na promoção de uma comunicação interna satisfatória é visível na forte correlação obtida entre supervisão e satisfação com a comunicação, em alinhamento com diversa investigação na área (Venâncio, 2017). O seu papel é também importante na promoção da satisfação com o trabalho, visível na correlação obtida entre supervisão e satisfação com o trabalho; contudo, o facto de obtermos uma maior correlação entre supervisão e recompensas contingentes do que entre supervisão e natureza do trabalho parece apontar que, paradoxalmente, nesta amostra, o potencial de comunicação dos gestores/líderes parece ser predominantemente utilizado para veicular

recompensas e não para desenvolver uma identificação dos trabalhadores com a natureza do trabalho e a sua respetiva autonomização profissional. Ou seja, aparentemente o potencial da comunicação interna para desenvolver satisfação com a natureza do trabalho parece não ser totalmente aproveitado na presente amostra.

A análise adicional às diferenças entre grupos demográficos, revelou diferenças quanto à satisfação com a natureza do trabalho, entre os géneros e entre os grupos etários. Assistimos assim a efeitos geracionais na concetualização do trabalho como entidade de satisfação, no que diz respeito aos géneros, o género feminino revela ter maior satisfação com a natureza do trabalho e aos grupos etários, o grupo mais velho revela ter uma maior satisfação com a natureza do trabalho, entende-se especificamente que este grupo etário já desenvolveu a sua carreira profissional, gerindo e direccionando os seus esforços de trabalho para áreas onde se sentem mais realizados.

Assim, entende-se que a comunicação interna é utilizada nas organizações para promover a produtividade, através nomeadamente da satisfação dos colaboradores, pelo que as formas, estilos, ferramentas e veículos de comunicação interna devem estar alinhadas com a estratégia da organização, no sentido de a apoiarem a cumprir com os seus objetivos, valores e missão.

Deve existir um planeamento estratégico da comunicação interna e uma avaliação constante da eficácia da comunicação interna em criar uma identidade comum na organização e quanto ao grau de satisfação dos colaboradores com a comunicação interna. Neste domínio, os líderes têm um papel crítico enquanto promotores da comunicação interna e auditores da sua qualidade e grau de satisfação dos *stakeholders* internos com a mesma; tal facto implica um investimento no desenvolvimento das competências de comunicação dos líderes. A ausência do planeamento estratégico da comunicação interna e o menor foco nas competências de comunicação dos líderes estão na origem da menor eficácia da comunicação interna.

Para uma possível investigação futura, seria pertinente estudar uma amostra mais representativa de líderes e chefias nas organizações, de forma a perceber como é feito uso da comunicação interna para que haja um aumento na sua satisfação e na satisfação com o trabalho dos colaboradores.

Como também, estudar a diferença entre líderes e não líderes nas relações supracitadas, de modo a verificar resultados diversos ou ainda mais expressivos (Morais, 2021; Correia, 2021).

Outra linha de investigação futura seria perceber se a ligação entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação com o trabalho se traduz no aumento da *performance* profissional dos colaboradores.

Assim como, estudar a relação entre a comunicação interna e outras variáveis, nomeadamente a motivação e o desempenho/produktividade interna dos colaboradores (Morais, 2021).

E igualmente, estudar o eventual papel mediador da motivação na relação entre a comunicação interna e a satisfação com o trabalho (Correia, 2021).

Uma vez que de acordo com Moraes (2021) torna-se relevante que as organizações estabeleçam medidas que atribuam a devida importância aos propósitos organizacionais, demonstrando-os aos seus colaboradores, de forma que os mesmos sintam motivação no trabalho que realizam, passando assim a reconhecer o quanto o seu desempenho e a sua participação é essencial para um bom funcionamento das organizações.

Uma das formas de existir maior motivação por parte dos colaboradores é através da comunicação interna por meio da constante transmissão dos propósitos profissionais a concretizar seja a nível pessoal ou coletivo, sendo capazes de desenvolver progressivamente as suas competências (Zivrbule, 2015 como citado em Correia, 2021).

Entende-se assim a significância das organizações proporcionarem aos seus colaboradores maiores níveis de motivação a partir de uma comunicação interna competente, resultando assim na vontade dos mesmos em atingir aquilo que é proposto pelas mesmas (Zivrbule, 2015 como citado em Correia, 2021).

Seria também interessante estudar a relação entre a satisfação com a comunicação interna digital *versus* presencial, atendendo ao enfoque crescente nos canais digitais devido ao aparecimento da pandemia.

Bibliografia

Álvarez, J. (2007). Comunicación interna: La estrategia del éxito. *Razón y Palabra*. N 56, Quito, 3-5.

Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management Communication Quarterly*. Vol. 10. Missouri. In Pereira, M. A. M. (2017). O efeito da Perceção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e na Identificação Organizacional: O papel moderador da satisfação com a comunicação interna das práticas de responsabilidade social nos colaboradores do setor hoteleiro. Dissertação apresentada ao Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Universitário de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado por Ana Patrícia Duarte. Lisboa. Consultado em 17 de maio de 2021. Disponível em: https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/15645/4/master_marco_mata_pereira.pdf.

Barling, J., Kelloway, E. K. & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88. Washington DC. In Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C. & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista brasileira de gestão de negócios*. Vol. 20. São Paulo, 519-521.

Bowling, N. A., Wang, Q. & Li, H. Y. (2012). The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organizational citizenship behavior. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 61. Nova Jérсия. In Andrade, T., Costa, V. F., Estivalet, V. F. B. & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista brasileira de gestão de negócios*. Vol. 19. N. 64. São Paulo, 237.

Brandolini, A., Frígoli, M. G. & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. 1ª Edição. Editorial DIRCOM. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, 7-28.

Brum, A. M. (2010). Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. Rio de Janeiro: Integrare. In Reis, K. L. N., Baldessar,

M. J. (2021). A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. *Revista Organicom*. N. 37. São Paulo. Pp. 141-149.

Carvalho, C. (2007). Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional. Tese de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra. In Carvalho, C., Ribeiro, L., Mónico, L., Dias, D., Parreira, P. (2019). Teoria dos Stakeholders e tomada de decisão dos gestores: Constrangimentos e Implicações para o processo de conciliação de interesses dos stakeholders organizacionais (Capítulo 3, pp. 73-101). In Mónico, L., Carvalho, C., Dias, D. Parreira, P. (2019). Capital psicológico, Estratégia e Gestão na diversidade das organizações. Editora: FPCE-UC, ESEnfC e ISCSP: Coimbra e Lisboa: [ISBN 978-989-99775-4-9].

Carvalho, C. N. (2016). O papel da Comunicação interna em rede para o comprometimento dos colaboradores face à cultura nas organizações – Estudo de caso: A Intranet da NOS. Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre, orientado por Nuno Goulart Brandão. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/24077/1/Tese%20Catarina.pdf>. In Silva, G. W. (2019). A comunicação interna na felicidade organizacional: A satisfação dos colaboradores na aliança empreendedora. Monografia apresentada ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná para obtenção do grau de licenciado, orientado por Cláudia Irene de Quadros. Curitiba. Consultado em 19 de maio de 2021. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/67480/GEORGE%20WYLLIAM%20ODA%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2008). Saliência de stakeholders: Construção e validação da escala de gestão de stakeholders. *Psychologica*, 47. In Carvalho, C., Ribeiro, L., Mónico, L., Dias, D., Parreira, P. (2019). Teoria dos Stakeholders e tomada de decisão dos gestores: Constrangimentos e Implicações para o processo de conciliação de interesses dos stakeholders organizacionais (Capítulo 3, pp. 73-101). In Mónico, L., Carvalho, C., Dias, D. Parreira, P. (2019). Capital psicológico, Estratégia e Gestão na

diversidade das organizações. Editora: FPCE-UC, ESEnfC e ISCSP: Coimbra e Lisboa: [ISBN 978-989-99775-4-9].

Carvalho, C., Gomes, A., & Lourenço, P. (2005). Análise discursiva da gestão de stakeholders: Emergência e implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional. *Psychologica*, 38. In Carvalho, C., Ribeiro, L., Mónico, L., Dias, D., Parreira, P. (2019). Teoria dos Stakeholders e tomada de decisão dos gestores: Constrangimentos e Implicações para o processo de conciliação de interesses dos stakeholders organizacionais (Capítulo 3, pp. 73-101). In Mónico, L., Carvalho, C., Dias, D. Parreira, P. (2019). Capital psicológico, Estratégia e Gestão na diversidade das organizações. Editora: FPCE-UC, ESEnfC e ISCSP: Coimbra e Lisboa: [ISBN 978-989-99775-4-9].

Correia, C. V. (2021). O Impacto da comunicação interna na motivação e satisfação dos trabalhadores. Dissertação apresentada à Universidade de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado por Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques. Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/22788/1/DM-CVC-2021.pdf>.

Curvello, J. J. A. (2012). A Comunicação interna e cultura organizacional. Brasília: Casa das Musas. In Silva, G. W. (2019). A comunicação interna na felicidade organizacional: A satisfação dos colaboradores na aliança empreendedora. Monografia apresentada ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná para obtenção do grau de licenciado, orientado por Cláudia Irene de Quadros. Curitiba. Consultado em 19 de maio de 2021. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/67480/GEORGE%20WYLLIAM%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating during Coronavirus: The impact of covid-19 on the nature of work. National Bureau of Economic Research. Massachusetts. In Lourenço, P. A. T. (2021). Comunicação interna e o Impacto da COVID-19 no desempenho individual do colaborador em contexto de trabalho. Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e ao

Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientado por Daniel Jorge Roque Martins Gomes. Coimbra.

Disponível

em:

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39082/1/Dissertacao_Patricia%20Lourenco.pdf.

Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. Revista de Administração Mackenzie. Vol. 11. São Paulo. In Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S. & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. Revista Pensamento contemporâneo em Administração. Vol. 11. Rio de Janeiro, 57-60.

Downs, C. & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. Journal of Business Communication. 14(3).

Dubrin, A. J. (2001). Princípios da Administração. Rio de Janeiro: LTC. In Melo, V. P. C. (2006). A comunicação interna e sua importância nas organizações. Tecitura. Vol. 1, 2-10.

Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press. In Mónico, L., Pais, L., Brito, E. & Harris, O. (2019). Gestão do Conhecimento, Imagem organizacional e Administração Pública local (Capítulo 6, pp. 139-161). In Mónico, L., Carvalho, C., Dias, D. Parreira, P. (2019). Capital psicológico, Estratégia e Gestão na diversidade das organizações. Editora: FPCE-UC, ESEnfC e ISCSP: Coimbra e Lisboa: [ISBN 978-989-99775-4-9].

Fraser, T. M. (1983). Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. Genebra: International Labour Office. In Weymer, A. S. Q., Maciel, C. O. & Castor, B. V. J. (2014). A influência da Sobrequalificação e da aprendizagem sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Revista brasileira de gestão de negócios. Vol. 16. São Paulo, 98.

Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*. Vol. 21. Amesterdão. In Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C. & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista brasileira de gestão de negócios*. Vol. 20. São Paulo, 519-521.

Hackman, J, R. & Oldham, G, R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*. Academia. Vol. 16. Illinois, 258.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to Work*. Nova Iorque: Jonh Wiley & Sons. In Barbosa, E. M. N. (2002). Determinantes da satisfação no contexto organizacional. *Repositório do Instituto Politécnico de Beja*. Beja, 1-4.

Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2). In Carvalho, C., Ribeiro, L., Mónico, L., Dias, D., Parreira, P. (2019). Teoria dos Stakeholders e tomada de decisão dos gestores: Constrangimentos e Implicações para o processo de conciliação de interesses dos stakeholders organizacionais (Capítulo 3, pp. 73-101). In Mónico, L., Carvalho, C., Dias, D. Parreira, P. (2019). *Capital psicológico, Estratégia e Gestão na diversidade das organizações*. Editora: FPCE-UC, ESEnC e ISCSP: Coimbra e Lisboa: [ISBN 978-989-99775-4-9].

Jackson, A. R., Alberti, J. L. & Snipes, R. L. (2014). An examination on the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Vol. 18. Califórnia. In Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C. & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista brasileira de gestão de negócios*. Vol. 20. São Paulo, 519-521.

Kotler, P. (2005). *Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall. In Pereira, M. A. M. (2017). O efeito da Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e na Identificação Organizacional: O papel moderador da

satisfação com a comunicação interna das práticas de responsabilidade social nos colaboradores do setor hoteleiro. Dissertação apresentada ao Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Universitário de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado por Ana Patrícia Duarte. Lisboa. Consultado em 17 de maio de 2021. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15645/4/master_marco_mata_pereira.pdf.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance. Vol. 4. Maryland. In Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho: uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Vol. 30. São Paulo, 70-77.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of Job satisfaction. Handbook of industrial and organizational Psychology. Vol. 1. Chicago. In Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho: uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Vol. 30. São Paulo, 70-77.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of Job satisfaction. Handbook of industrial and organizational Psychology. Vol. 1. Chicago. In Rueda, F. J. M., Santos, A. A. & Lima, R. C. (2012). Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. Boletim de Psicologia. Vol. 62. São Paulo, 130.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão – Comunicação e cultura. Vol. 9, N 17. Caxias do Sul, 148-156.

Marras, J. P. (2011). Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva. In Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S. & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. Revista Pensamento contemporâneo em Administração. Vol. 11. Rio de Janeiro, 57-60.

Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. Vol. 6. São Paulo. In Rueda, F. J. M., Santos, A. A. A. & Lima, R. C. (2012). Relação entre

satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia*. Vol. 62. São Paulo, 130.

Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. Vol. 6. São Paulo. In Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S. & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento contemporâneo em Administração*. Vol. 11. Rio de Janeiro, 57-60.

Meleiro, A. R. (2005). Bem-estar no trabalho: os aspectos do suporte do supervisor e estilos de liderança. Dissertação apresentada à Universidade Metodista de São Paulo para obtenção do grau de pós-graduação, orientada por Mirlene Maria Matias Siqueira.

Disponível

em:

<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1374/1/AMELIA%20REGINA%20MELEIRO.pdf>. In Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S. & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento contemporâneo em Administração*. Vol. 11. Rio de Janeiro, 57-60.

Miles, S. (2012). Stakeholders: Essentially contested or just confused?. *Journal of Business Ethics*. 108 (3), 285–298. doi:10.1007/s10551-011-1090-8. In Carvalho, C., Ribeiro, L., Mónico, L., Dias, D., Parreira, P. (2019). Teoria dos Stakeholders e tomada de decisão dos gestores: Constrangimentos e Implicações para o processo de conciliação de interesses dos stakeholders organizacionais (Capítulo 3, pp. 73-101). In Mónico, L., Carvalho, C., Dias, D. Parreira, P. (2019). *Capital psicológico, Estratégia e Gestão na diversidade das organizações*. Editora: FPCE-UC, ESEnFC e ISCSP: Coimbra e Lisboa: [ISBN 978-989-99775-4-9].

Miranda, S. (2014) ‘Liderança nas organizações: o Líder Transformacional e Carismático em perspetiva’, in Rodrigues, F. & Cesário, F. eds. *Desafios da Globalização, Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Escolar. In Bacelar, F. A. (2015). *O líder enquanto dinamizador da Comunicação interna nas organizações*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação Social para obtenção do grau de mestre, orientada por Sandra

Miranda, Lisboa. Consultado em 8 de junho de 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5704/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Filipa%20Bacelar.pdf>.

Morais, A. M. (2021). A Influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores. Dissertação apresentada ao Instituto Universitário da Maia para obtenção do grau de mestre, orientado por Marta Maria Fontes Guerra da Mota. Maia.

Morales, V. J. G., Reche, F. M. & Jover, A. V. (2011). Influence of internal communication on technological proactivity, organizational learning, and organizational innovation in the pharmaceutical sector. *Journal of Communication*, Oxford, Vol. 61, N. 1. In Reis, K. L. N., Baldessar, M. J. (2021). A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. *Revista Organicom*. N. 37. São Paulo. Pp. 141-149.

Mulangue, J. C. (2021). Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho: resumo da revisão bibliográfica. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*. Vol. 2. 45-65.

Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, Nova Jérsea: Prentice Hall. In Maroco, J. & Marques, T. G. (2006). Qual a fiabilidade ao alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *ISPA. Laboratório de Psicologia*. 4(1), 73.

Neto, C. F. S. (2016). A Comunicação interna e o comprometimento organizacional – O caso da Autoridade para as condições do trabalho. Dissertação apresentada à Universidade do Porto para obtenção do grau de mestre, orientada por Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz. Porto. Consultado em 24 de maio de 2021. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87233/2/164801.pdf>.

Neweś, A. G., Sudolska, A., Karwacki, A. & Gorka, J. (2017). Innovations among people: how positive relationships at work can trigger innovation creation. *Ekonomie a management, Liberec*, Vol. 20, N. 3. In Reis, K. L. N., Baldessar, M. J. (2021). A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. *Revista Organicom*. N. 37. São Paulo. Pp. 141-149.

Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional*. Estado do México: Red Tercer Milenio S.C.

Pereira, M. L. F., Jr., E. T., Moraes, E., Silvério, M., Caires, P. & Carmona, T. (2012). O novo capitalismo e a nova empresa: uma visão humanista e nexialista para a nova gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark. In Silva, G. W. (2019). A comunicação interna na felicidade organizacional: A satisfação dos colaboradores na aliança empreendedora. Monografia apresentada ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná para obtenção do grau de licenciado, orientado por Cláudia Irene de Quadros. Curitiba. Consultado em 19 de maio de 2021. Disponível em:

<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/67480/GEORGE%20WYLLIAM%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Pimpão, A. C. P. (2013). A importância da Comunicação interna numa empresa – Aplicada ao Caso TIMWE. Projeto apresentado ao Instituto Universitário de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado por José Dias Curto. Consultada a 31 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8056/1/Tese%20-%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20-%20Andreia%20Pimp%C3%A3o.pdf>.

Puth, G. (2002). The communicating leader – The key to strategic alignment. Pretória: Van Schaik. In Pereira, M. A. M. (2017). O efeito da Perceção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e na Identificação Organizacional: O papel moderador da satisfação com a comunicação interna das práticas de responsabilidade social nos colaboradores do setor hoteleiro. Dissertação apresentada ao Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Universitário de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado por Ana Patrícia Duarte. Lisboa. Consultado em 17 de maio de 2021. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15645/4/master_marco_mata_pereira.pdf.

Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Vol. 17. Brasília. In

Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. Vol. 30. São Paulo, 70-77.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19. Nova Jérsea. In Pereira, M. A. M. (2017). O efeito da Percepção das Práticas de RSO na Orientação para o Cliente e na Identificação Organizacional: O papel moderador da satisfação com a comunicação interna das práticas de responsabilidade social nos colaboradores do setor hoteleiro. Dissertação apresentada ao Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Universitário de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado por Ana Patrícia Duarte. Lisboa. Consultado em 17 de maio de 2021. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15645/4/master_marco_mata_pereira.pdf.

Siqueira, M. M. M. (2008). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed. In Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S. & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento contemporâneo em Administração*. Vol. 11. Rio de Janeiro, 57-60.

Siqueira, M. M. M. (2008). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed. In Santos, J. R. V. S. & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista Administrativa*. Vol. 46. São Paulo, 308-309.

Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, Vol 13. In Pereira, J. P. E. (2005). A Satisfação no trabalho: Uma aplicação ao setor hoteleiro da ilha de São Miguel. Dissertação apresentada à Universidade dos Açores para obtenção do grau de mestre, orientado por Carlos Santos e Cabral Vieira. Açores. Consultado em 12 de junho de 2021. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/506/1/DissertMestradoJorgeParreiraEstevesPereira.pdf>.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Califórnia: Thousand Oaks: SAGE. In Sousa, J. D. F. (2011). *Relação entre a Satisfação laboral e Compromisso Organizacional numa empresa de Tecnologias de Informação*. Dissertação apresentada à Escola de Psicologia da Universidade do Minho para obtenção do grau de mestre, orientado por Ana Veloso. Minho. Consultada em 27 de agosto de 2021. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/17747>.

Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*. Vol. 26. Amesterdão. In Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C. & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). *Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais*. *Revista brasileira de gestão de negócios*. Vol. 20. São Paulo, 519-521.

Tench, R. & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*, Londres: Pearson Education, Harlow. In Fonte, M. I. D. M. (2016). *A influência da comunicação interna para a motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores nas organizações – Estudo de caso: Altran Portugal*. Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre, orientado por Nuno Goulart Brandão. Lisboa. Consultado em 19 de junho de 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22053/1/Tese%20Final%20.pdf.pdf>.

Trieschmann, J., Dennis, A., Northcraft, G., & Niemi-Jr, A. (2000). Serving multiple constituencies in business schools: M.B.A. program versus research performance. *Academy of Management Journal*, 43(6). In Carvalho, C., Ribeiro, L., Mónico, L., Dias, D., Parreira, P. (2019). *Teoria dos Stakeholders e tomada de decisão dos gestores: Constrangimentos e Implicações para o processo de conciliação de interesses dos stakeholders organizacionais* (Capítulo 3, pp. 73-101). In Mónico, L., Carvalho, C., Dias, D. Parreira, P. (2019). *Capital psicológico, Estratégia e Gestão na diversidade das organizações*. Editora: FPCE-UC, ESEnfC e ISCSP: Coimbra e Lisboa: [ISBN 978-989-99775-4-9].

Venâncio, P. M. M. (2017). Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do líder na Construção da Imagem Institucional. Dissertação apresentada à Universidade Nova de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado por Ivone Ferreira. Lisboa. Consultado em 10 de setembro de 2021. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%c3%87%c3%83%DE%20TESE%20DOCUMENTO%20OFICIAL%20FINAL.pdf>.

Ventura, M. M. G. (2012). Estratégias de comunicação interna. Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau de mestre, orientada por Arminda Sá Sequeira. Consultada em 9 de setembro de 2021. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3099/1/DM_ManuelaVentura_2012.pdf.

Wagner, J. A III & Hollenbeck, J. R. (2012). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva. In Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S. & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. Revista Pensamento contemporâneo em Administração. Vol. 11. Rio de Janeiro, 57-60.

Weber, M. (2020). A era do “Fim do Lero”. Abracom: Associação Brasileira das Agências de Comunicação. Brasil. In Pinheiro, P. C. & Reis, P. C. (2021). O Papel da comunicação interna em tempos de pandemia: Como as companhias estão se organizando durante a crise. Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Vol. 7. Nº 1. Curitiba. 5.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review. Vol. 12. Arkansas. In Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S. & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. Revista Pensamento contemporâneo em Administração. Vol. 11. Rio de Janeiro, 57-60.

Yukl, G. (2006). Leadership in organizations. Nova Jérсия: Prentice-Hall. In Bacelar, F. A. (2015). O líder enquanto dinamizador da Comunicação interna nas organizações. Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação Social para

obtenção do grau de mestre, orientada por Sandra Miranda, Lisboa. Consultado em 8 de junho de 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5704/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Filipa%20Bacelar.pdf>.

Zalewska, A. M. (1999). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. Vol. 5. Queensland. In Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. Vol. 30. São Paulo, 70-77.

Zivrbule, L. (2015). Internal communication as a tool for enhancing employee motivation: Case study of Roche Latvia. Master Thesis, University of Stirling and Lund. In Correia, C. V. (2021). O Impacto da comunicação interna na motivação e satisfação dos trabalhadores. Dissertação apresentada à Universidade de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientado por Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques. Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/22788/1/DM-CVC-2021.pdf>.

Anexos

Anexo 1 – Questionário Dissertação de Mestrado

Satisfação no Trabalho

Caro(a) participante,

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Comunicação nas Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, solicito a sua participação no estudo que consiste no entendimento da satisfação no trabalho dos colaboradores.

A resposta a este questionário demora, em média, cerca de 10 minutos.

É importante reforçar que a sua participação é muito importante e totalmente voluntária, as respostas a este questionário são tratadas com a máxima confidencialidade e para uso exclusivo do atual estudo académico.

Não existem respostas certas ou erradas em relação a qualquer um dos itens, apenas se pretende a sua opinião pessoal e autêntica.

Este estudo destina-se exclusivamente a pessoas que estejam neste momento, ou que tenham no passado, exercido uma atividade laboral.

Agradeço desde já a sua colaboração.

***Obrigatório**

1. Consentimento informado *

Marcar apenas uma oval.

☐ Declaro que fui informado(a) e aceito participar neste estudo.

Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Idade *

4. Localidade *

5. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)/União de facto
- ☐ Divorciado(a)/Separado(a)
- ☐ Viúvo(a)

6. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até ao 9ºano
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Questionário Satisfação
no Trabalho

Para cada questão, escolha o número que mais
aproximadamente reflete a sua opinião.

7. 1. Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

8. 2. Existe na realidade poucas oportunidades de promoção no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

9. 3. O meu/minha supervisor(a) é competente na execução do seu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

10. 4. Não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

11. 5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

12. 6. Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

13. 7. Gosto das pessoas com quem trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

14. 8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

15. 9. As comunicações dentro desta organização parecem boas *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

16. 10. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

17. 11. Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

18. 12. O meu/minha supervisor(a) é injusto(a) comigo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

19. 13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

20. 14. Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

21. 15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

22. 16. Penso que tenho que trabalhar de forma mais árdua na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

23. 17. Gosto de executar as tarefas que faço no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

24. 18. Os objetivos desta organização não são claros para mim *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

28. 22. O pacote de benefícios que temos é justo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

29. 23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

30. 24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

25. 19. Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado(a) pela organização *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

26. 20. As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

27. 21. O meu/minha supervisor(a) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

31. 25. Gosto dos colaboradores desta organização *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

32. 26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

33. 27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

34. 28. Sinto-me satisfeito(a) com as minhas oportunidades de aumentos salariais *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

35. 29. Há benefícios que não temos e devíamos ter *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

36. 30. Gosto do/a meu/minha supervisor(a) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

37. 31. Tenho demasiado trabalho burocrático *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

38. 32. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

39. 33. Estou satisfeito(a) com as minhas oportunidades de promoção *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

40. 34. Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

41. 35. O meu trabalho é agradável *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

42. 36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

43. 37. A comunicação interna desta organização faz sentir-me parte vital da mesma *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

44. 38. Recebo informações atempadamente e necessárias para conseguir fazer o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

45. 39. Os colegas de trabalho dominam competências ao nível da comunicação *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
☐ Discordo moderadamente
☐ Discordo ligeiramente
☐ Concordo ligeiramente
☐ Concordo moderadamente
☐ Concordo fortemente

46. 40. O meu/minha supervisor(a) ouve-me e dá valor ao que faço *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

47. 41. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação próprios *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo fortemente
- ☐ Discordo moderadamente
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo moderadamente
- ☐ Concordo fortemente

Anexo 2 – Alfa de Cronbach

Satisfação com o trabalho – 36 Itens

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	98	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,913	,914	36

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_01	3,21	1,594	98
Q_02	2,50	1,480	98
Q_03	4,44	1,547	98
Q_04	3,42	1,457	98
Q_05	3,94	1,435	98
Q_06	3,55	1,340	98
Q_07	5,06	1,082	98
Q_08	4,49	1,594	98
Q_09	3,79	1,438	98

Q_10	1,96	1,243	98
Q_11	2,97	1,488	98
Q_12	4,57	1,573	98
Q_13	2,94	1,259	98
Q_14	4,27	1,425	98
Q_15	3,74	1,474	98
Q_16	3,86	1,492	98
Q_17	5,01	1,098	98
Q_18	4,48	1,494	98
Q_19	3,55	1,444	98
Q_20	2,39	1,321	98
Q_21	4,30	1,626	98
Q_22	3,20	1,324	98
Q_23	3,02	1,392	98
Q_24	2,62	1,126	98
Q_25	4,85	,901	98
Q_26	3,54	1,493	98
Q_27	5,21	1,195	98
Q_28	2,67	1,314	98
Q_29	2,47	1,487	98
Q_30	4,90	1,264	98
Q_31	2,90	1,516	98
Q_32	2,85	1,327	98
Q_33	2,73	1,328	98
Q_34	4,00	1,593	98
Q_35	4,60	1,082	98
Q_36	3,92	1,367	98

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Correlações entre itens	,228	-,253	,735	,988	-2,903	,029	36

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_01	128,70	580,582	,469	,706	,911
Q_02	129,42	607,916	,124	,428	,916
Q_03	127,48	583,778	,441	,793	,911
Q_04	128,50	579,716	,532	,611	,910
Q_05	127,98	573,443	,635	,739	,909
Q_06	128,37	589,018	,435	,576	,911
Q_07	126,86	605,072	,242	,617	,913
Q_08	127,43	583,134	,435	,731	,911
Q_09	128,13	579,601	,541	,723	,910
Q_10	129,96	600,782	,276	,633	,913
Q_11	128,95	586,255	,425	,640	,911
Q_12	127,35	576,786	,528	,743	,910
Q_13	128,98	580,391	,613	,720	,909
Q_14	127,65	577,260	,582	,674	,909
Q_15	128,17	594,537	,312	,590	,913
Q_16	128,06	585,316	,437	,738	,911
Q_17	126,91	594,311	,441	,748	,911
Q_18	127,44	577,094	,555	,735	,910
Q_19	128,37	571,884	,654	,768	,908
Q_20	129,53	591,468	,403	,647	,912
Q_21	127,62	576,856	,507	,770	,910
Q_22	128,71	583,711	,526	,639	,910
Q_23	128,90	574,402	,641	,667	,909
Q_24	129,30	603,819	,254	,528	,913
Q_25	127,07	597,902	,463	,729	,911
Q_26	128,38	578,237	,538	,729	,910
Q_27	126,70	598,643	,326	,694	,913
Q_28	129,24	583,053	,541	,783	,910
Q_29	129,45	592,126	,343	,568	,913
Q_30	127,02	582,371	,576	,836	,910
Q_31	129,02	609,567	,097	,668	,916
Q_32	129,07	577,098	,632	,624	,909
Q_33	129,18	579,141	,598	,763	,909
Q_34	127,92	577,787	,507	,651	,910
Q_35	127,32	592,012	,493	,732	,911

Q_36	128,00	594,660	,339	,548	,913
------	--------	---------	------	------	------

Estatísticas de escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
131,92	619,127	24,882	36

Dimensão Pagamento (Q1, Q10, Q19 e Q28)

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos	Válido	98	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,734	4

Estatísticas de item			
	Média	Desvio Padrão	N
Q_01	3,21	1,594	98
Q_10	1,96	1,243	98
Q_19	3,55	1,444	98
Q_28	2,67	1,314	98

Estatísticas de item-total			
Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído

Q_01	8,18	9,574	,554	,661
Q_10	9,44	13,012	,337	,768
Q_19	7,85	10,152	,581	,641
Q_28	8,72	10,325	,655	,604

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
11,40	17,582	4,193	4

Dimensão Promoção (Q2, Q11, Q20 e Q33)

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos Válido	98	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,714	4

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_02	2,50	1,480	98
Q_11	2,97	1,488	98
Q_20	2,39	1,321	98
Q_33	2,73	1,328	98

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_02	8,09	11,528	,331	,755
Q_11	7,62	9,371	,599	,588
Q_20	8,20	10,061	,626	,580
Q_33	7,86	11,052	,479	,665

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
10,59	17,048	4,129	4

Dimensão Supervisão (Q3, Q12, Q21 e Q30)

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos Válido	98	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,861	4

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_03	4,44	1,547	98
Q_12	4,57	1,573	98

Q_21	4,30	1,626	98
Q_30	4,90	1,264	98

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_03	13,77	14,903	,704	,824
Q_12	13,63	15,389	,636	,853
Q_21	13,91	14,352	,707	,824
Q_30	13,31	15,885	,817	,791

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
18,20	25,710	5,071	4

Dimensão *Fringe Benefits* (Q4, Q13, Q22 e Q29)

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos Válido	98	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,728	4

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_04	3,42	1,457	98
Q_13	2,94	1,259	98
Q_22	3,20	1,324	98
Q_29	2,47	1,487	98

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_04	8,61	9,807	,544	,652
Q_13	9,09	10,579	,578	,637
Q_22	8,83	9,815	,643	,596
Q_29	9,56	11,259	,343	,773

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
12,03	16,896	4,110	4

Dimensão Recompensas contingentes (Q5, Q14, Q23 e Q32)

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos Válido	98	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,761	4

Estatísticas de item			
	Média	Desvio Padrão	N
Q_05	3,94	1,435	98
Q_14	4,27	1,425	98
Q_23	3,02	1,392	98
Q_32	2,85	1,327	98

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_05	10,13	10,240	,635	,661
Q_14	9,81	11,127	,523	,724
Q_23	11,05	11,162	,541	,714
Q_32	11,22	11,516	,539	,715

Estatísticas de escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
14,07	18,129	4,258	4

Dimensão Condições Operativas (Q6, Q15, Q24 e Q31)

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos	Válido	98	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,346	4

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_06	3,55	1,340	98
Q_15	3,74	1,474	98
Q_24	2,62	1,126	98
Q_31	2,90	1,516	98

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_06	9,27	6,403	,291	,156
Q_15	9,07	7,716	,035	,457
Q_24	10,19	7,890	,160	,309
Q_31	9,92	5,870	,273	,162

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
12,82	10,172	3,189	4

Dimensão Colaboradores (Q7, Q16, Q25 e Q34)

Resumo de processamento de casos

N	%
---	---

Casos	Válido	98	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,720	4

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_07	5,06	1,082	98
Q_16	3,86	1,492	98
Q_25	4,85	,901	98
Q_34	4,00	1,593	98

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_07	12,70	10,643	,402	,714
Q_16	13,91	8,125	,506	,666
Q_25	12,92	10,426	,588	,646
Q_34	13,77	6,862	,630	,580

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
17,77	14,656	3,828	4

Dimensão Natureza do trabalho (Q8, Q17, Q27 e Q35)

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos		
Válido	98	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,805	4

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_08	4,49	1,594	98
Q_17	5,01	1,098	98
Q_27	5,21	1,195	98
Q_35	4,60	1,082	98

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_08	14,83	8,516	,533	,830
Q_17	14,31	9,637	,758	,700
Q_27	14,10	9,556	,681	,728
Q_35	14,71	10,660	,592	,772

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
-------	-----------	---------------	------------

19,32	16,012	4,002	4
-------	--------	-------	---

Dimensão Comunicação (Q9, Q18, Q26 e Q36)

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos Válido	98	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,688	4

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_09	3,79	1,438	98
Q_18	4,48	1,494	98
Q_26	3,54	1,493	98
Q_36	3,92	1,367	98

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_09	11,94	11,522	,386	,676
Q_18	11,24	10,269	,507	,599
Q_26	12,18	9,760	,575	,552
Q_36	11,81	11,560	,422	,653

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
15,72	17,356	4,166	4

Satisfação com a Comunicação interna (Q37, Q38, Q39, Q40 e Q41)

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos Válido	98	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	98	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,781	5

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Q_37	3,53	1,278	98
Q_38	3,70	1,294	98
Q_39	3,85	1,213	98
Q_40	4,30	1,437	98
Q_41	3,97	1,502	98

Estatísticas de item-total

XXX

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q_37	15,82	16,131	,634	,716
Q_38	15,64	17,077	,516	,753
Q_39	15,50	17,263	,549	,744
Q_40	15,05	16,750	,464	,773
Q_41	15,38	14,691	,636	,712

Estatísticas de escala			
Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
19,35	24,270	4,926	5

Anexo 3 – Teste Kolmogorov-Smirnov

Satisfação com o trabalho

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra			Satisfação trabalho
N			98
Parâmetros normais ^{a,b}	Média		3,6644
	Estatística do teste Padrão		,69117
Diferenças Mais	Absoluto		,082
Extremas	Positivo		,082
	Negativo		-,059
Estatística de teste			,082
Significância Sig. (2 extremidades) ^c			,104
Sig. Monte Carlo (2 extremidades) ^d	Sig.		,108
	Intervalo de Confiança 99%	Limite inferior	,100
		Limite superior	,116

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Método Lilliefors baseado em 10000 amostras de Monte Carlo com valor inicial 299883525.

Satisfação com a Comunicação interna

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

			Satisfação com a comunicação
N			98
Parâmetros normais ^{a,b}	Média		3,8694
	Estatística do teste Padrão		,98529
Diferenças Mais	Absoluto		,070
Extremas	Positivo		,055
	Negativo		-,070
Estatística de teste			,070
Significância Sig. (2 extremidades) ^c			,200 ^d
Sig. Monte Carlo (2 extremidades) ^e	Sig.		,274
	Intervalo de Confiança 99%	Limite inferior	,262
		Limite superior	,285

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

e. Método Lilliefors baseado em 10000 amostras de Monte Carlo com valor inicial 926214481.

Dimensão Pagamento

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Pagamento
N		98
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	2,8495
	Estatística do teste Padrão	1,04828
	Absoluto	,124

Diferenças Mais	Positivo		,124
Extremas	Negativo		-,083
Estatística de teste			,124
Significância Sig. (2 extremidades) ^c			<,001
Sig. Monte Carlo (2 extremidades) ^d	Sig.		<,001
	Intervalo de Confiança 99%	Limite inferior	,000
		Limite superior	,001

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Método Lilliefors baseado em 10000 amostras de Monte Carlo com valor inicial 1314643744.

Dimensão Supervisão

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

			Supervisão
			o
N			98
Parâmetros normais ^{a,b}	Média		4,5510
	Estatística do teste Padrão		1,26764
Diferenças Mais	Absoluto		,138
Extremas	Positivo		,127
	Negativo		-,138
Estatística de teste			,138
Significância Sig. (2 extremidades) ^c			<,001
Sig. Monte Carlo (2 extremidades) ^d	Sig.		<,001
	Intervalo de Confiança 99%	Limite inferior	,000
		Limite superior	,001

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Método Lilliefors baseado em 10000 amostras de Monte Carlo com valor inicial 624387341.

Dimensão Recompensas contingentes

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Recompensas
N		98
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	3,5179
	Estatística do teste Padrão	1,06445
Diferenças Mais	Absoluto	,085
Extremas	Positivo	,057
	Negativo	-,085
Estatística de teste		,085
Significância Sig. (2 extremidades) ^c		,077
Sig. Monte Carlo (2 extremidades) ^d	Sig.	,079
	Intervalo de Confiança 99%	Limite inferior
		Limite superior

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Método Lilliefors baseado em 10000 amostras de Monte Carlo com valor inicial 334431365.

Dimensão Natureza do trabalho

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Natureza do trabalho
N		98
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	4,9847
	Estatística do teste Padrão	1,03409
Diferenças Mais	Absoluto	,179
Extremas	Positivo	,163
	Negativo	-,179
Estatística de teste		,179
Significância Sig. (2 extremidades) ^c		<,001

Sig. Monte Carlo (2 extremidades) ^d	Sig.		,000
	Intervalo de Confiança 99%	Limite inferior	,000
		Limite superior	,000

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Método Lilliefors baseado em 10000 amostras de Monte Carlo com valor inicial 2000000.

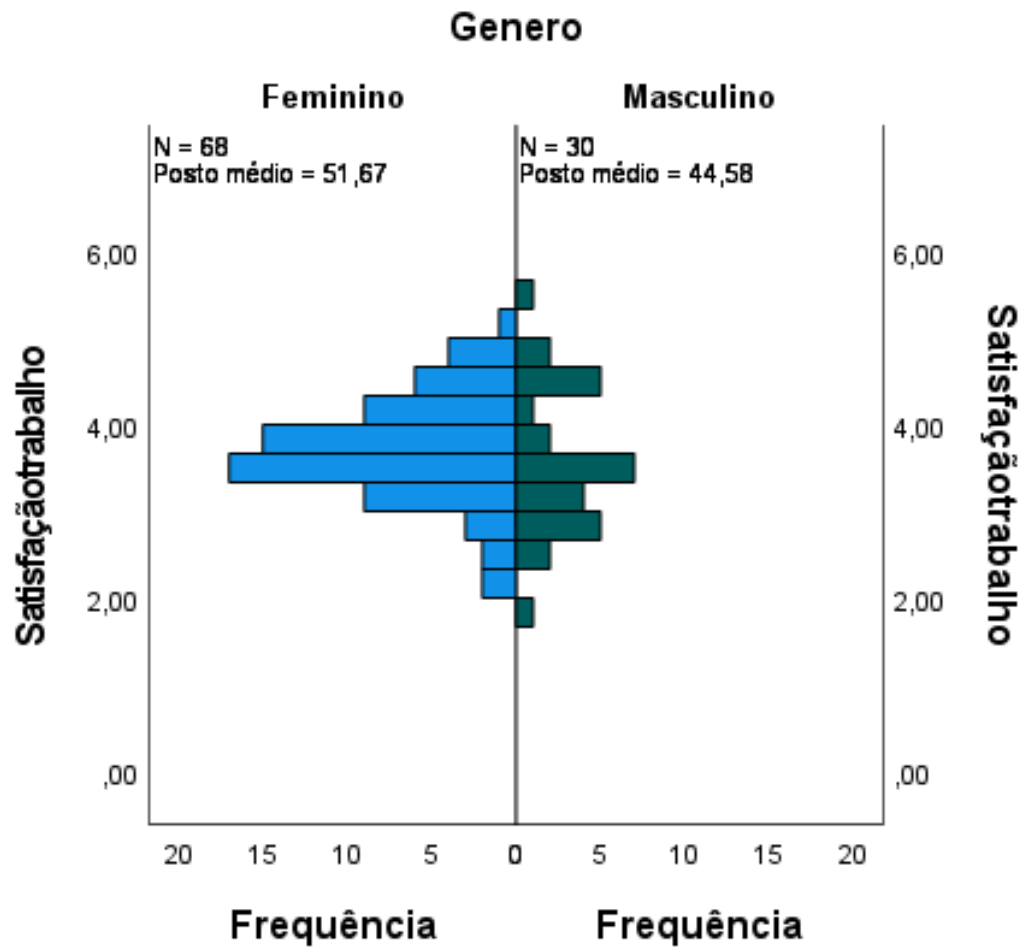
Anexo 4 – Teste U de Mann-Whitney

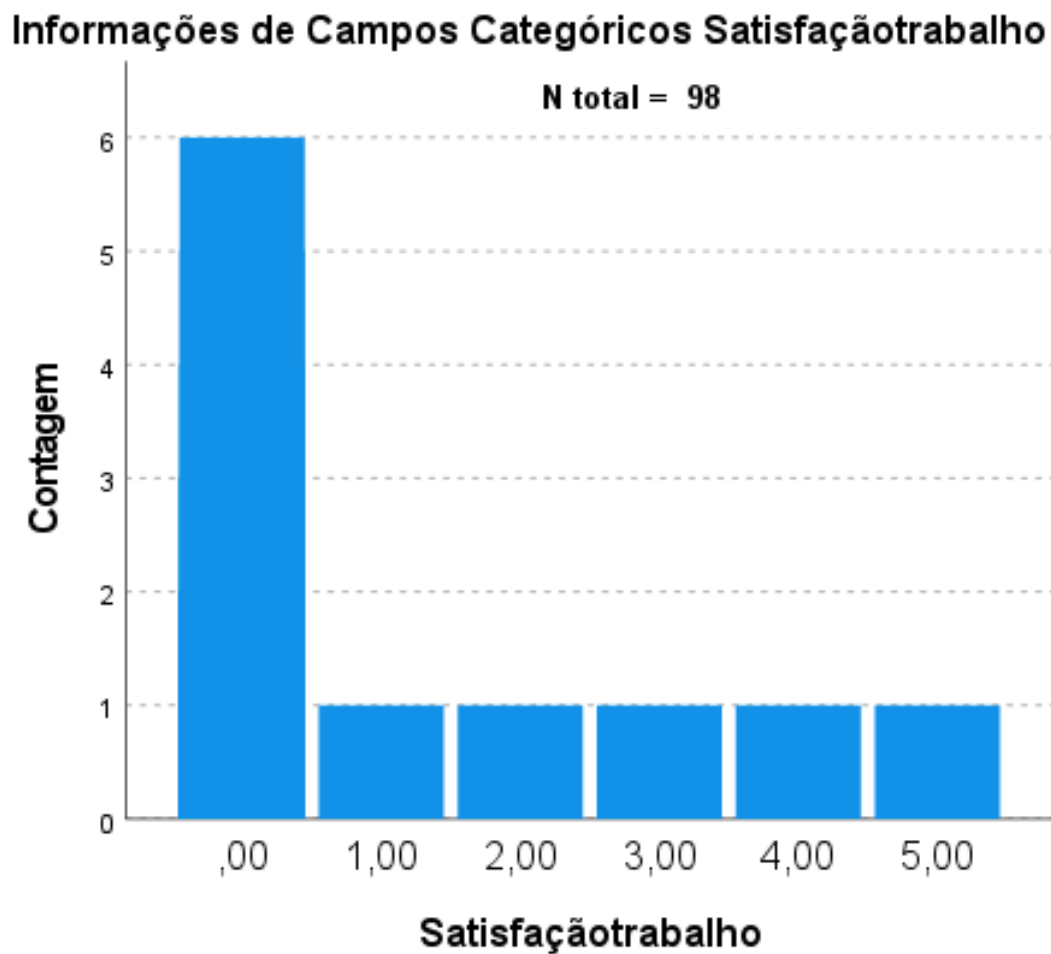
Género e Satisfação com o trabalho

Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

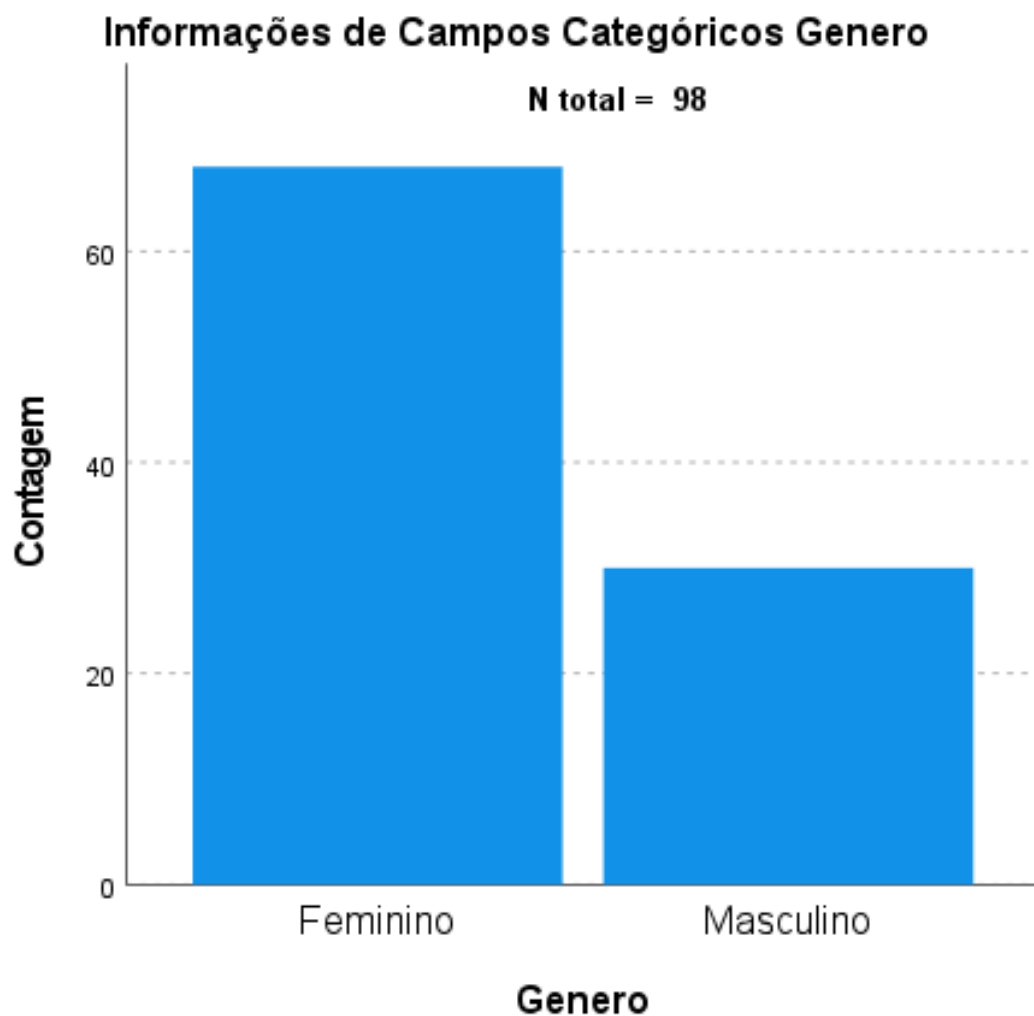
N total	98
U de Mann-Whitney	872,500
Wilcoxon W	1337,500
Estatística de teste	872,500
Erro padrão	129,686
Estatística de Teste Padronizado	-1,137
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,255

Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney





O campo Satisfaçãotrabalho é ordinal, mas é tratado como contínuo no ...

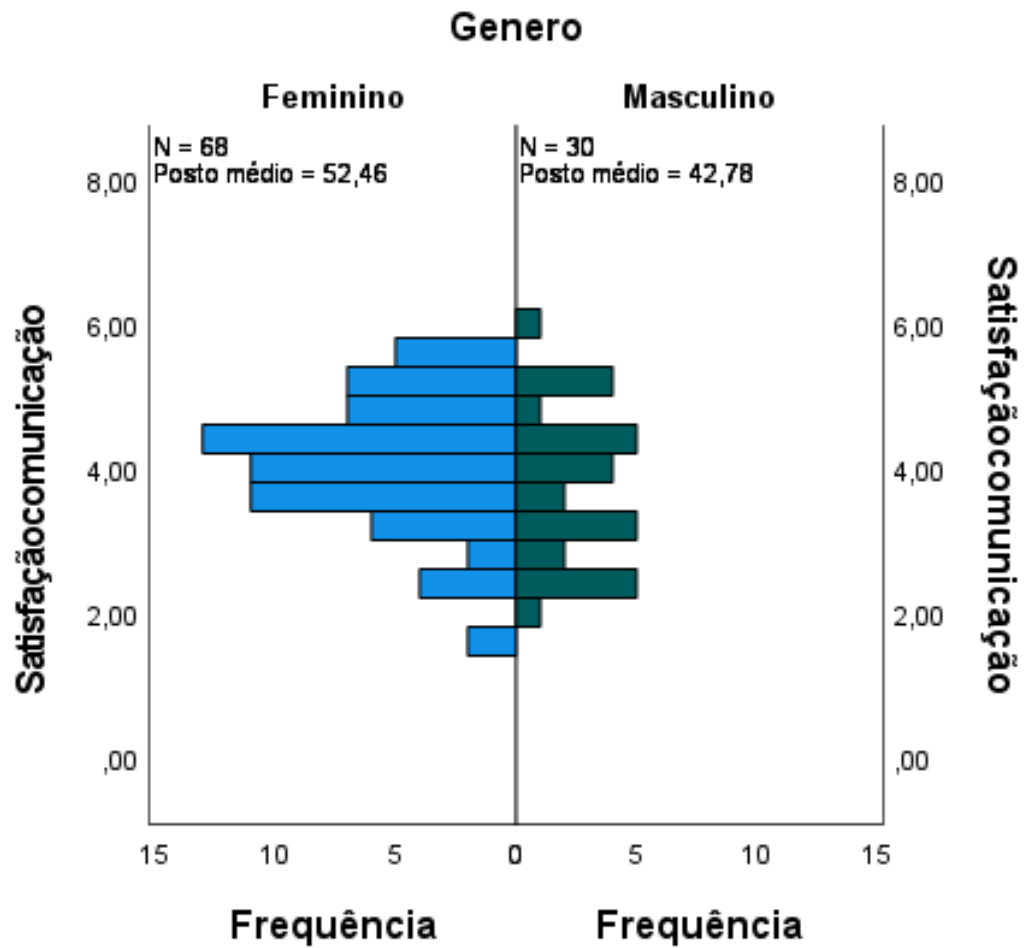


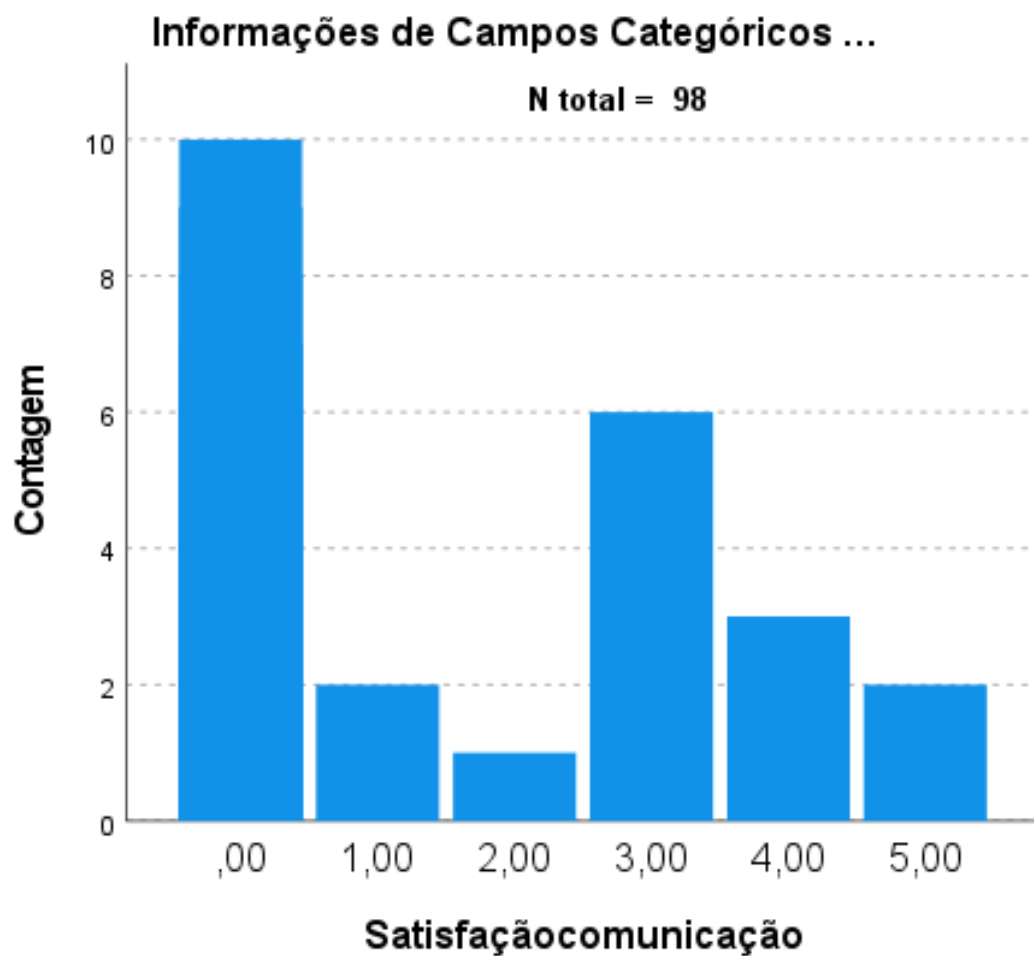
Género e Satisfação com a Comunicação interna

Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

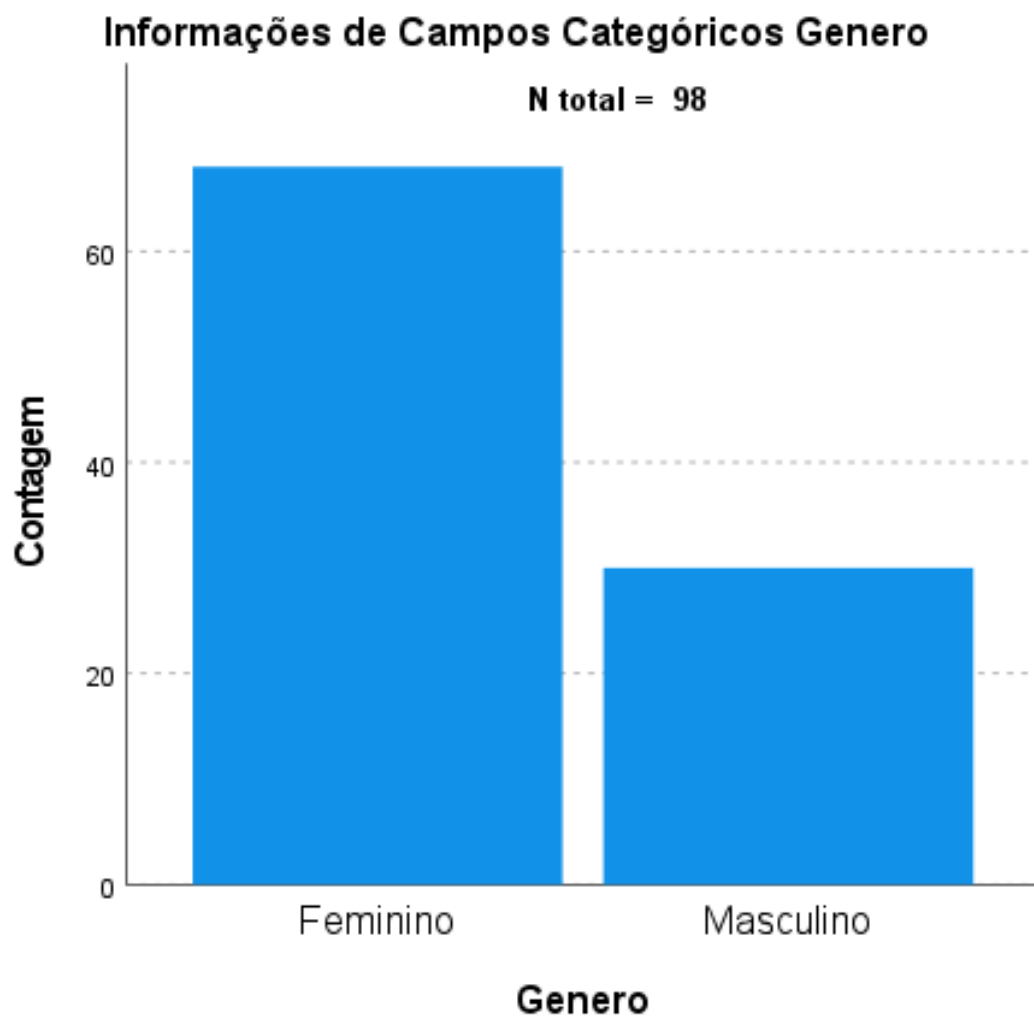
N total	98
U de Mann-Whitney	818,500
Wilcoxon W	1283,500
Estatística de teste	818,500
Erro padrão	129,441
Estatística de Teste Padronizado	-1,557
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,120

Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney





O campo Satisfação comunicação é ordinal, mas é tratado como contínuo...



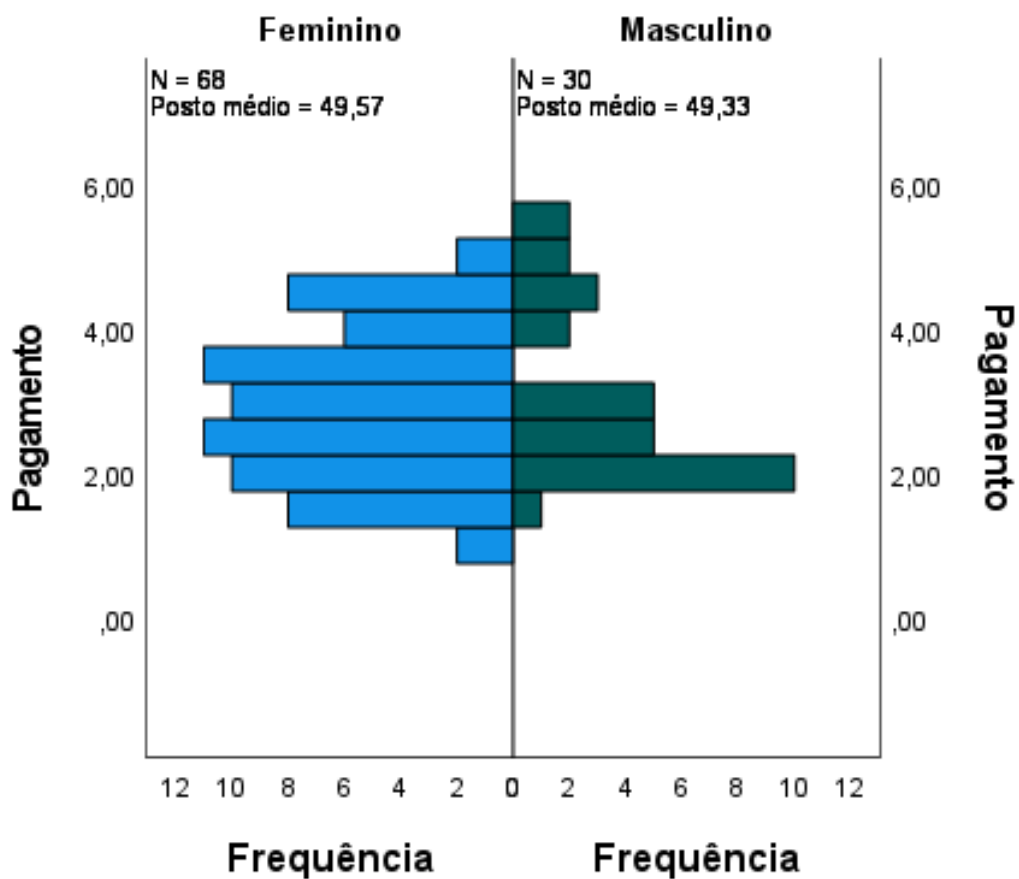
Género e Dimensão Pagamento

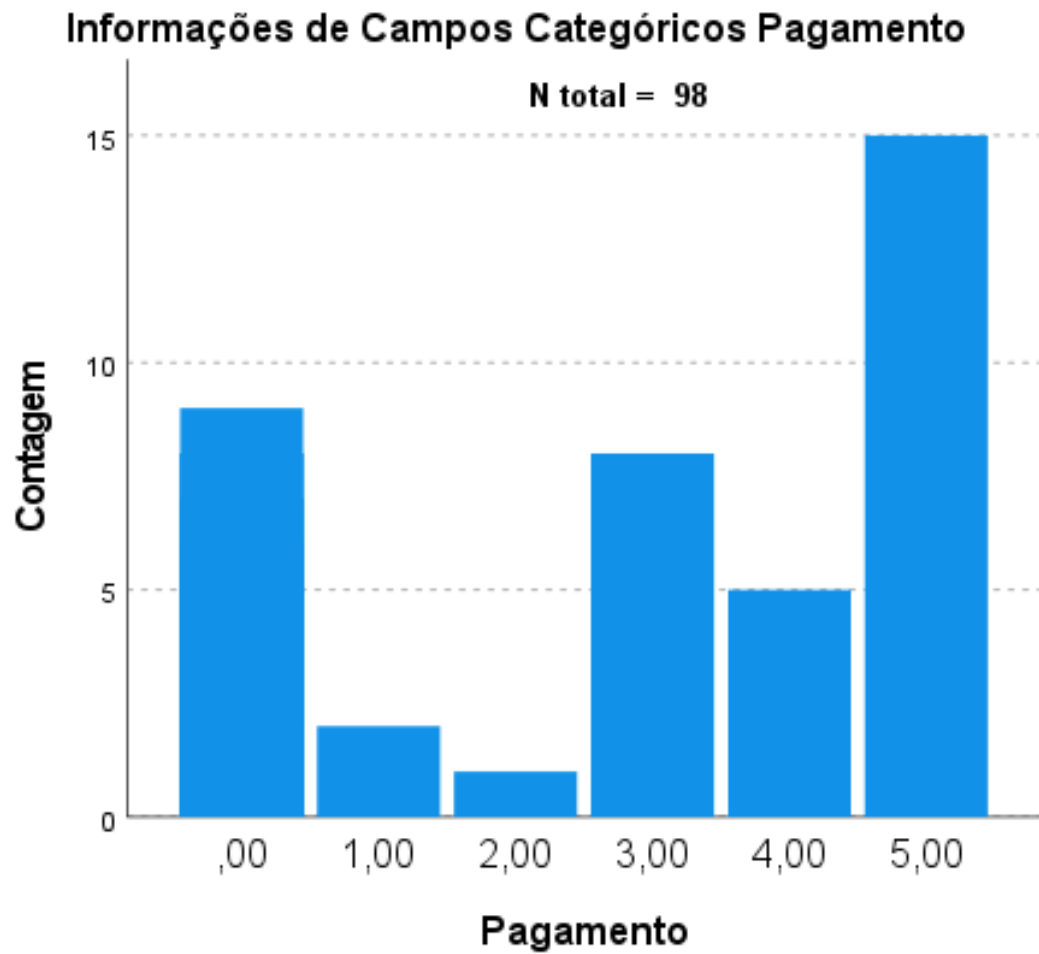
Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	98
U de Mann-Whitney	1015,000
Wilcoxon W	1480,000
Estatística de teste	1015,000
Erro padrão	129,245
Estatística de Teste Padronizado	-,039
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,969

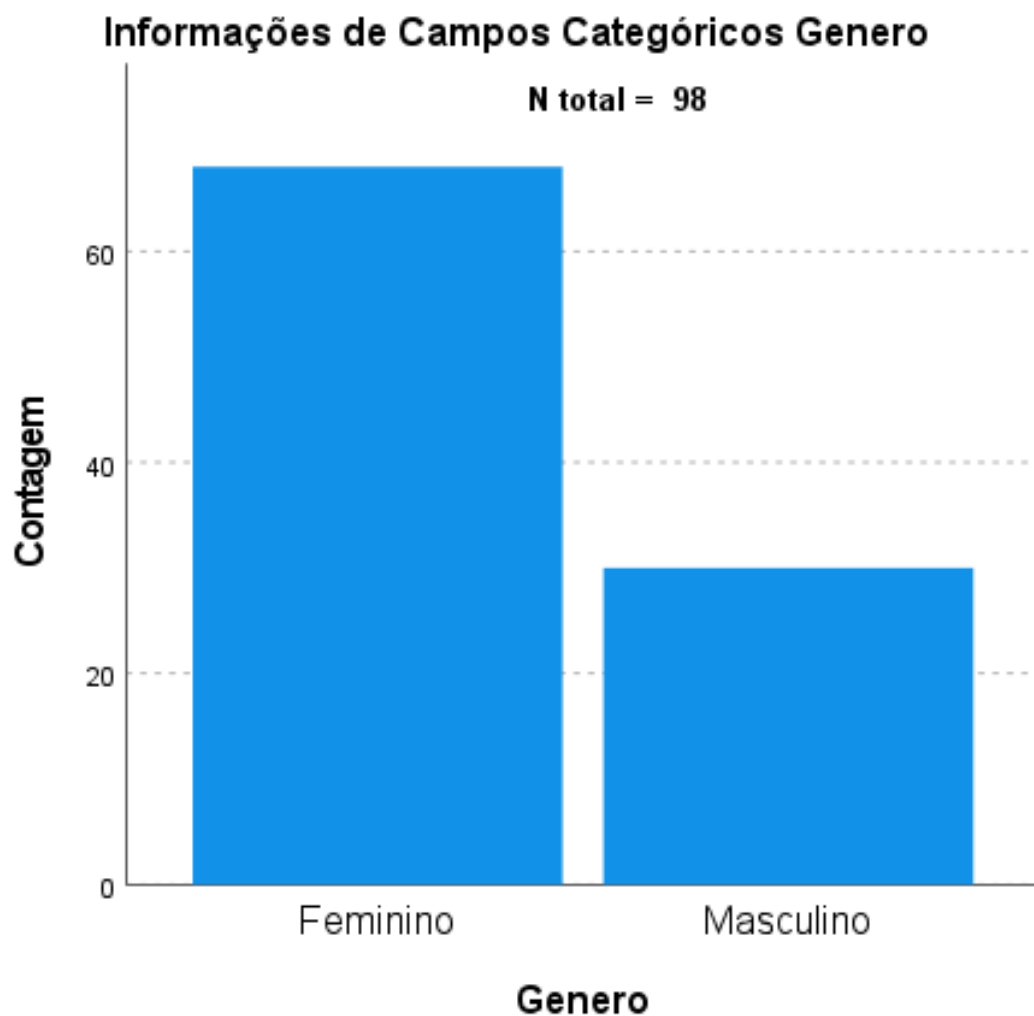
Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

Genero





O campo Pagamento é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.



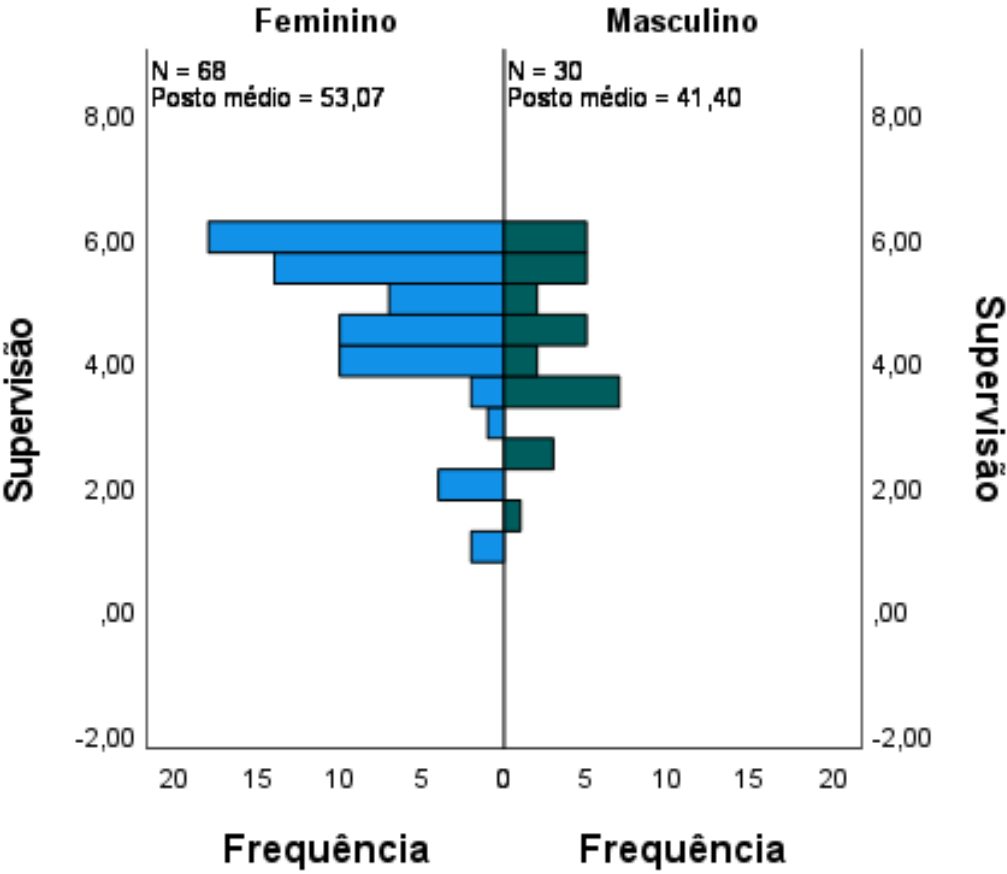
Género e Dimensão Supervisão

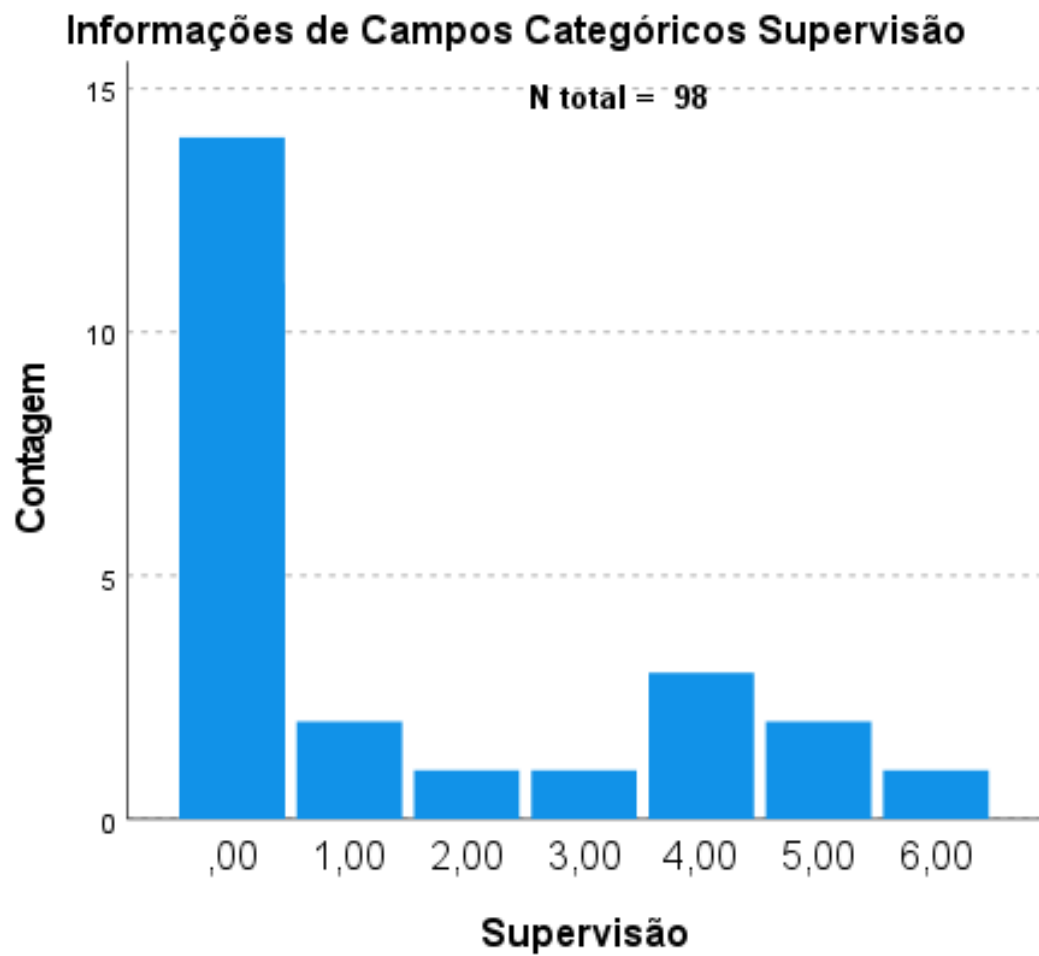
Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	98
U de Mann-Whitney	777,000
Wilcoxon W	1242,000
Estatística de teste	777,000
Erro padrão	129,223
Estatística de Teste Padronizado	-1,880
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,060

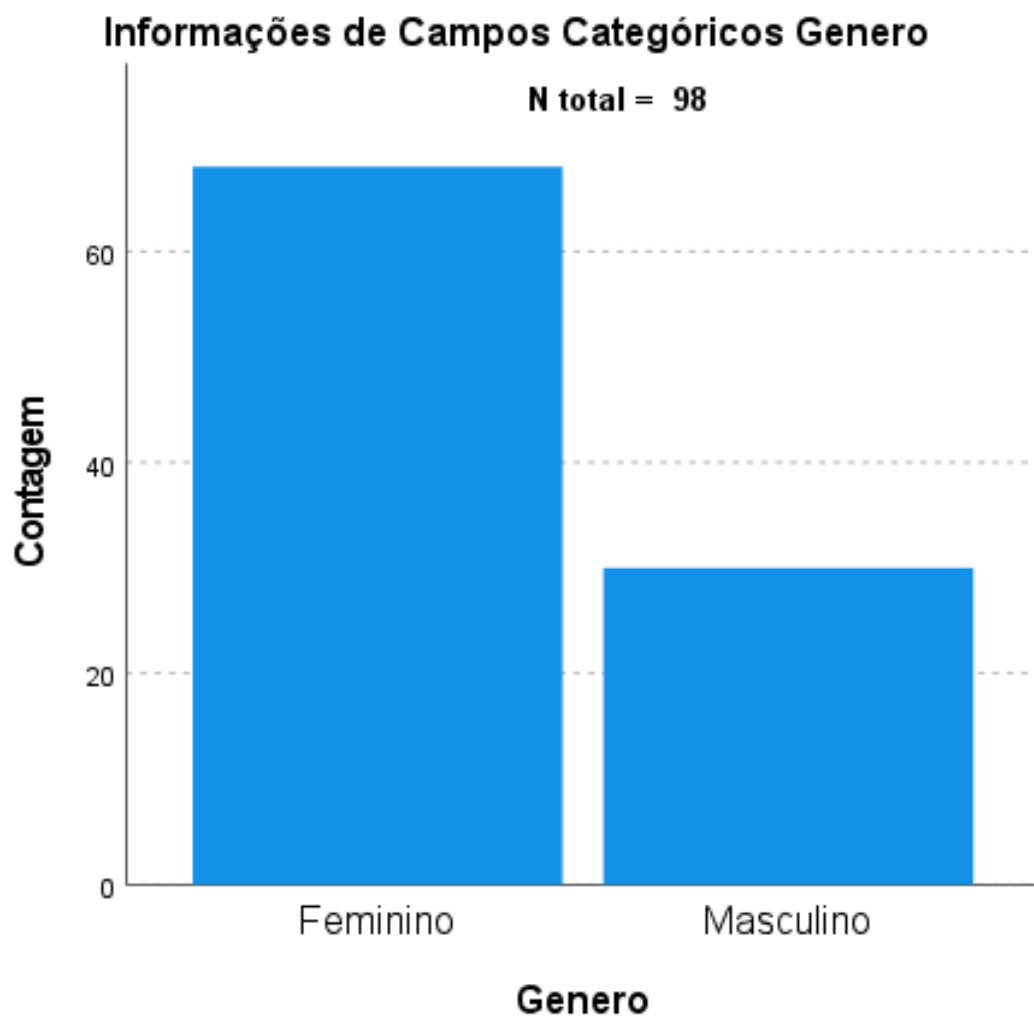
Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

Genero





O campo Supervisão é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.



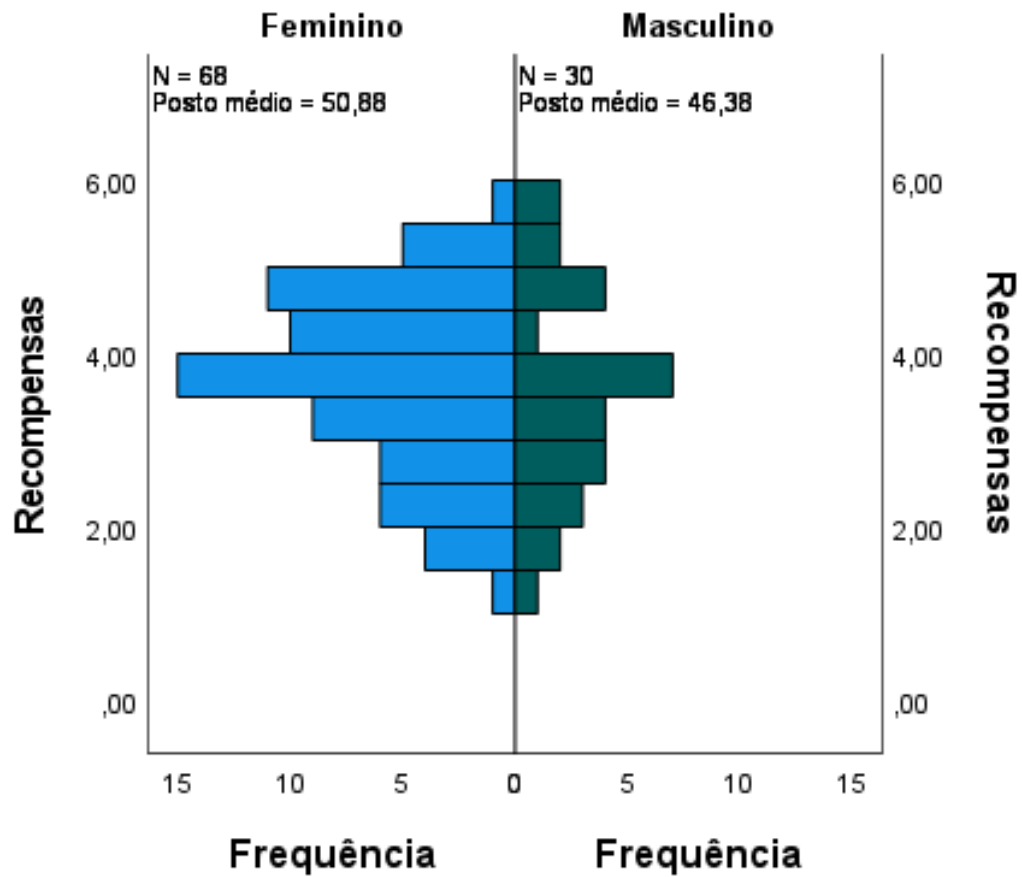
Género e Dimensão Recompensas contingentes

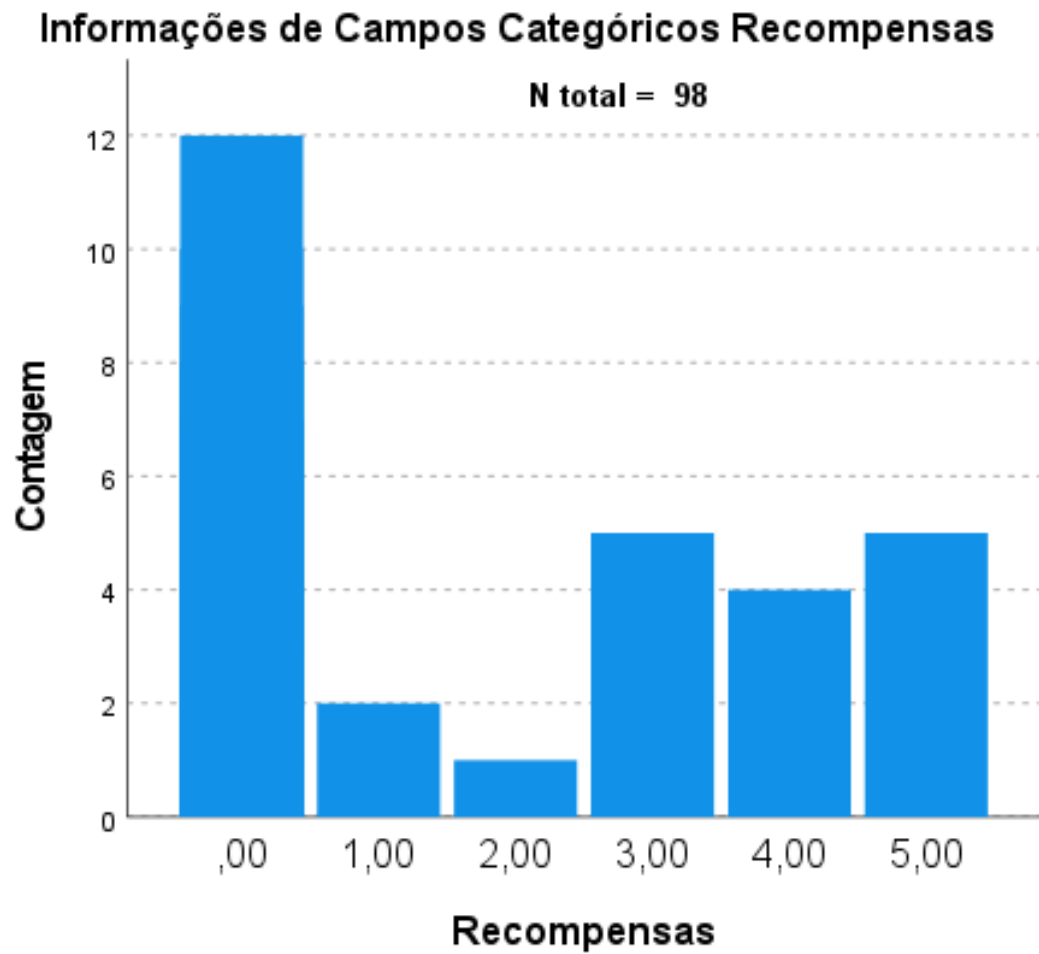
Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	98
U de Mann-Whitney	926,500
Wilcoxon W	1391,500
Estatística de teste	926,500
Erro padrão	129,352
Estatística de Teste Padronizado	-,723
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,470

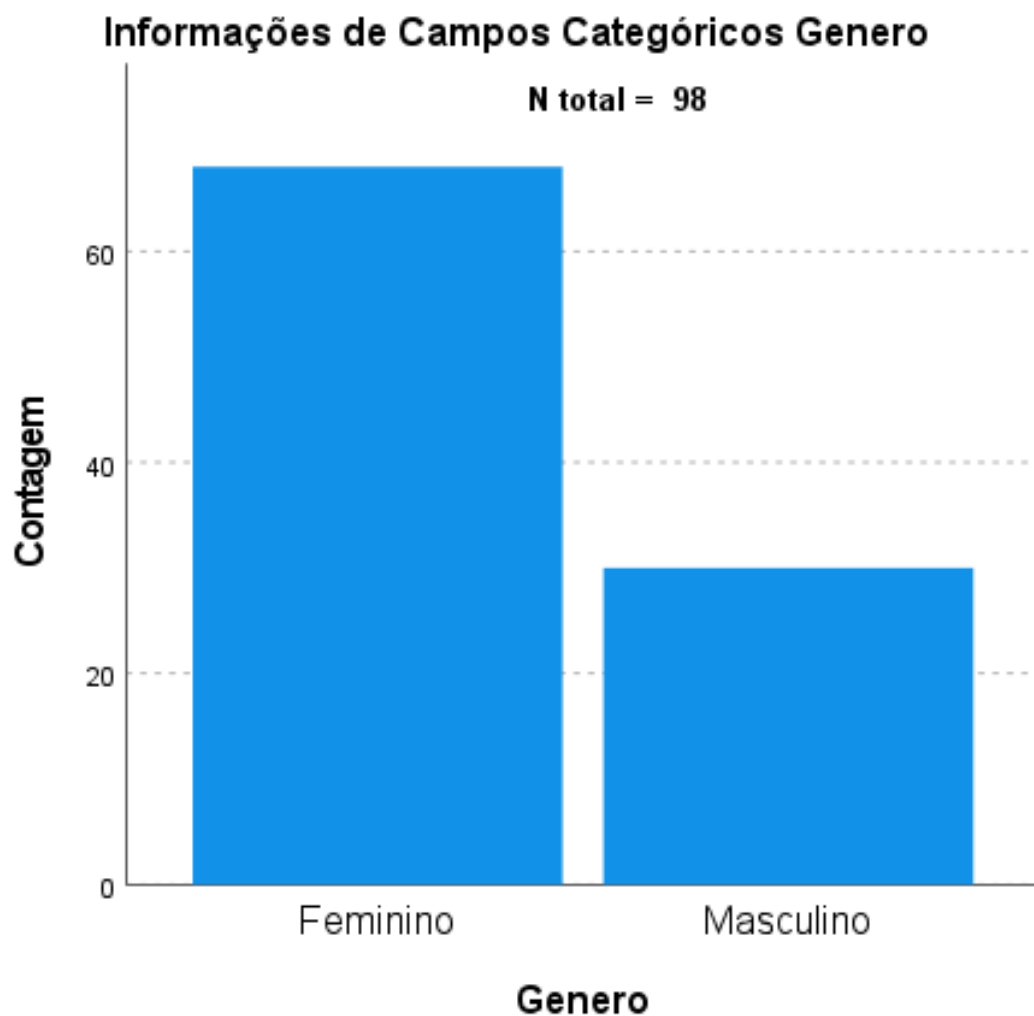
Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

Genero





O campo Recompensas é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.



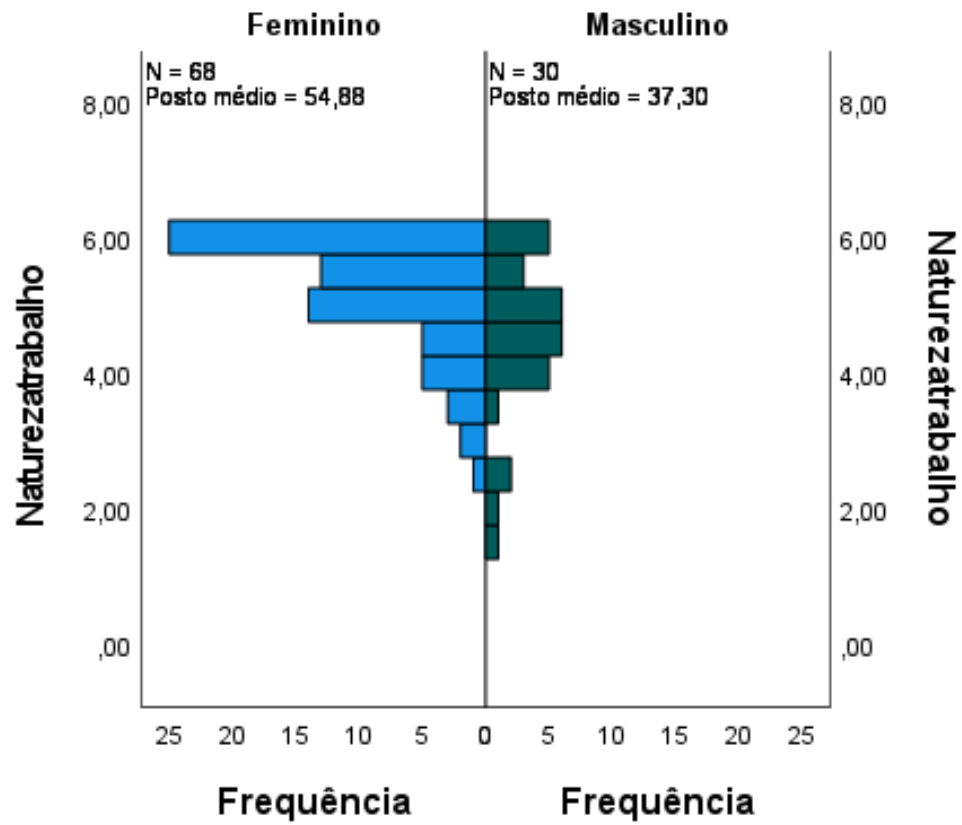
Género e Dimensão Natureza do trabalho

Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

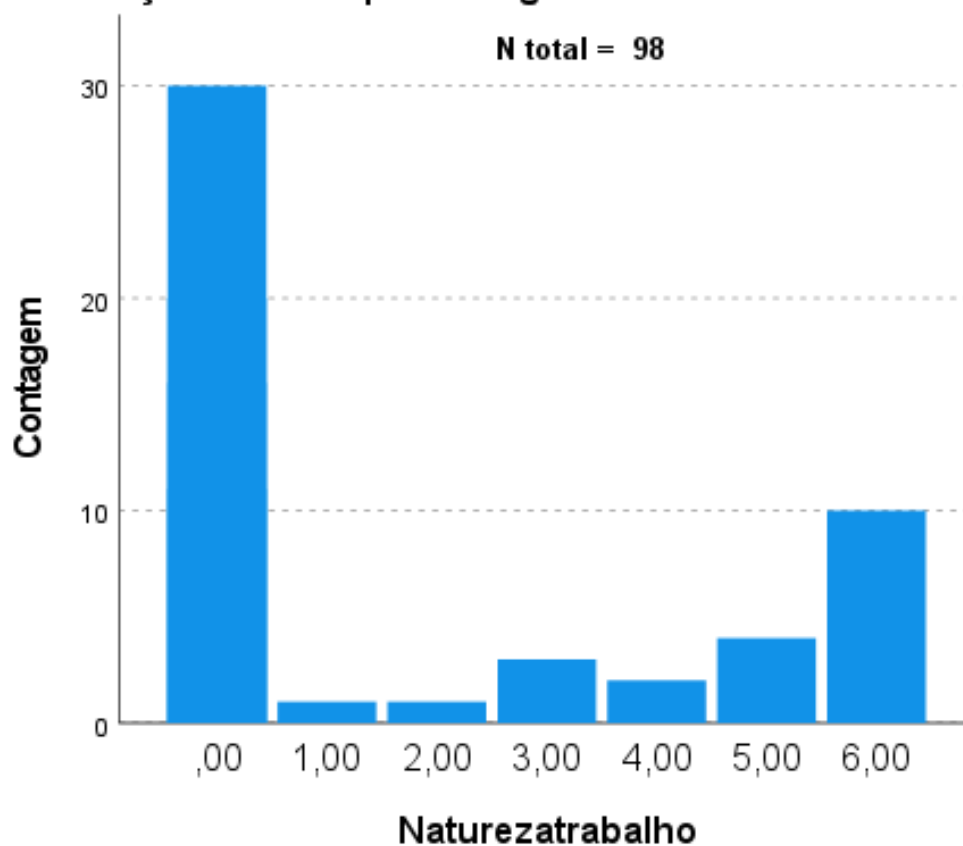
N total	98
U de Mann-Whitney	654,000
Wilcoxon W	1119,000
Estatística de teste	654,000
Erro padrão	126,843
Estatística de Teste Padronizado	-2,885
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,004

Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

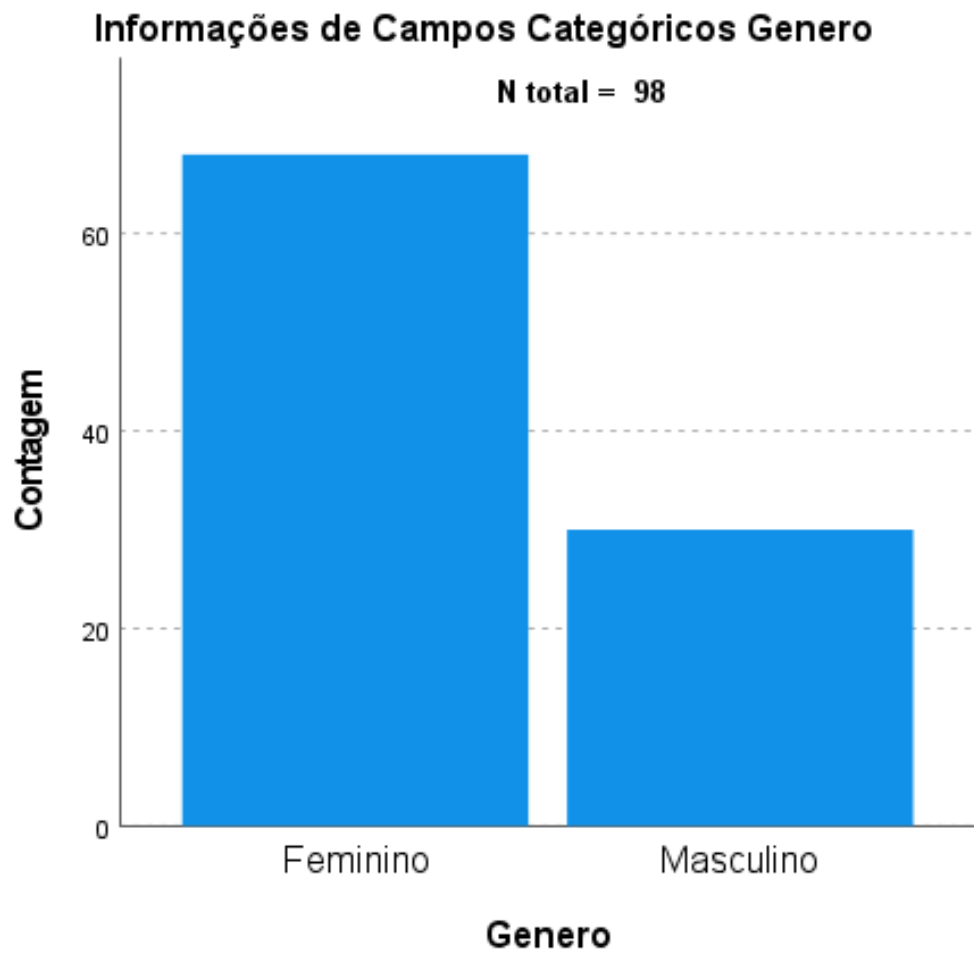
Genero



Informações de Campos Categóricos Naturezatrabalho



O campo Naturezatrabalho é ordinal, mas é tratado como contínuo no ...



Resumo de processamento de casos

		Válido		Casos Omisso		Total	
		N	Percentage m	N	Percentage m	N	Percentage m
Naturezatrabalho	Feminino	68	100,0%	0	0,0%	68	100,0%
	Masculino	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Descritivas			Estatística	Estatística do
Genero			a	teste Padrão
Natureza do trabalho	Feminino	Média	5,1912	,10787
		95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,9759
			Limite superior	5,4065
		5% da média aparada	5,2729	
		Mediana	5,5000	
		Variância	,791	
		Erro Padrão	,88953	
		Mínimo	2,50	
		Máximo	6,00	
		Amplitude	3,50	
		Amplitude interquartil	1,00	
		Assimetria	-1,128	,291
		Curtose	,645	,574
	Masculino	Média	4,5167	,21773
		95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,0714
			Limite superior	4,9620
		5% da média aparada	4,5926	
		Mediana	4,5000	
		Variância	1,422	
		Erro Padrão	1,19253	
		Mínimo	1,50	
		Máximo	6,00	
		Amplitude	4,50	
		Amplitude interquartil	1,50	
		Assimetria	-,908	,427
		Curtose	,538	,833

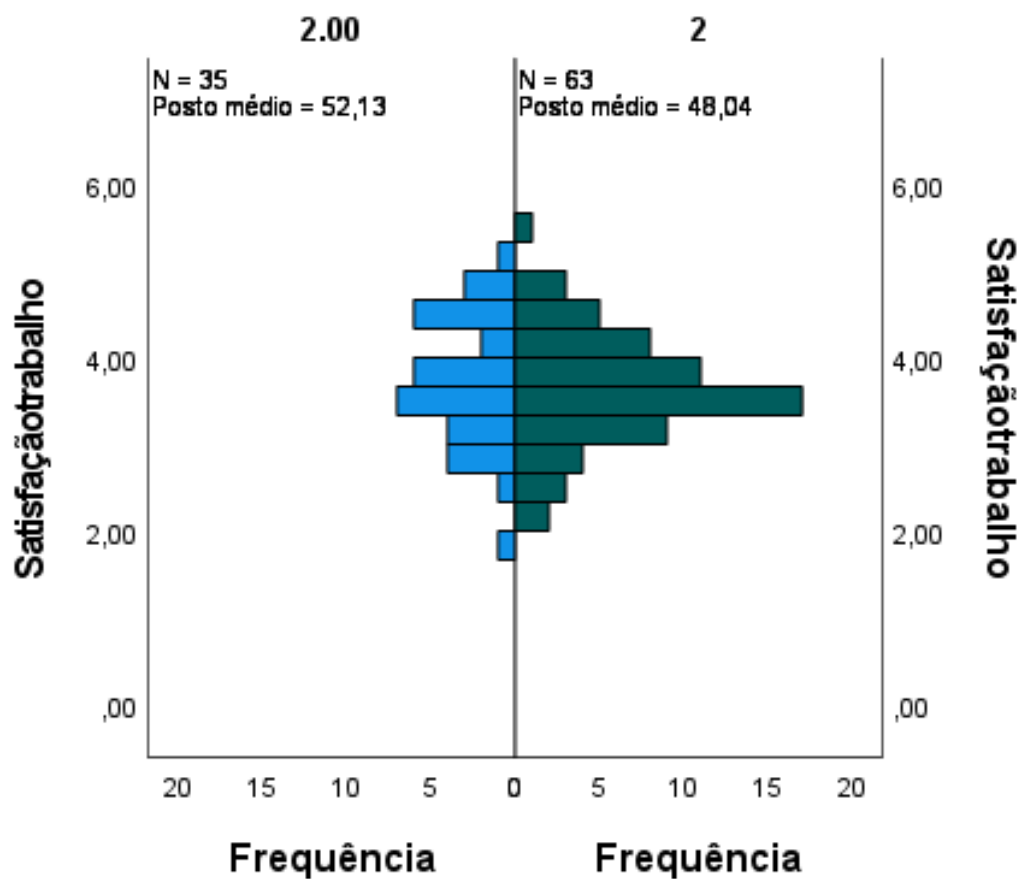
Habilitações académicas e Satisfação com o trabalho

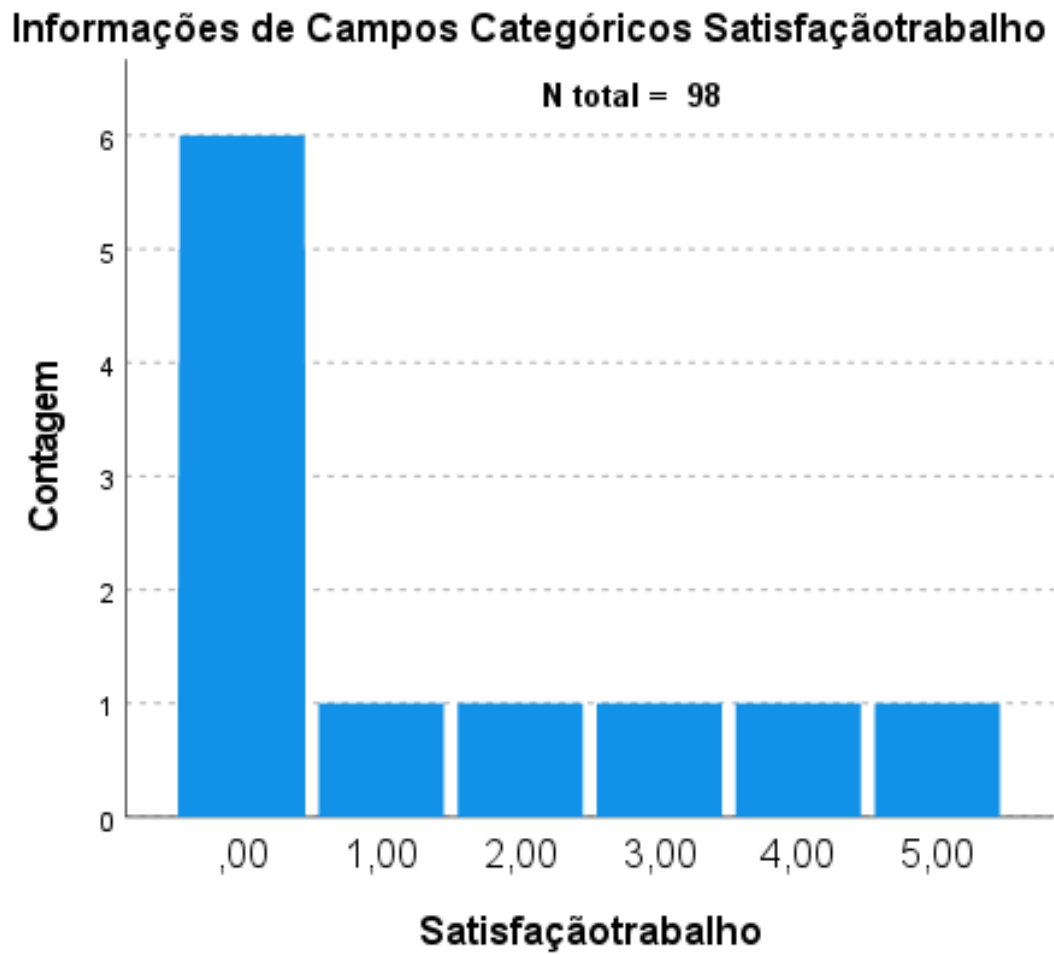
Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	98
U de Mann-Whitney	1010,500
Wilcoxon W	3026,500
Estatística de teste	1010,500
Erro padrão	134,829
Estatística de Teste Padronizado	-,682
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,495

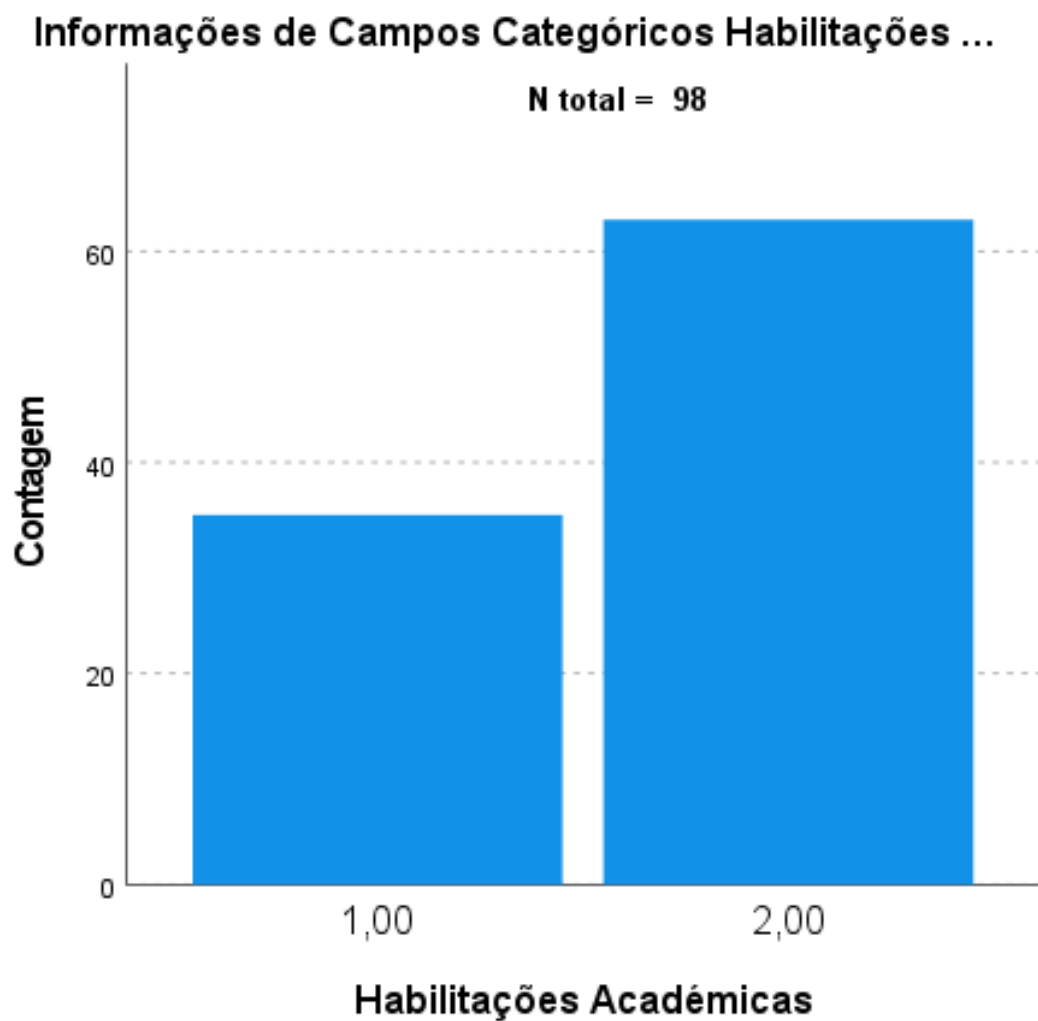
Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

Habilitações Académicas





O campo Satisfaçãotrabalho é ordinal, mas é tratado como contínuo no ...



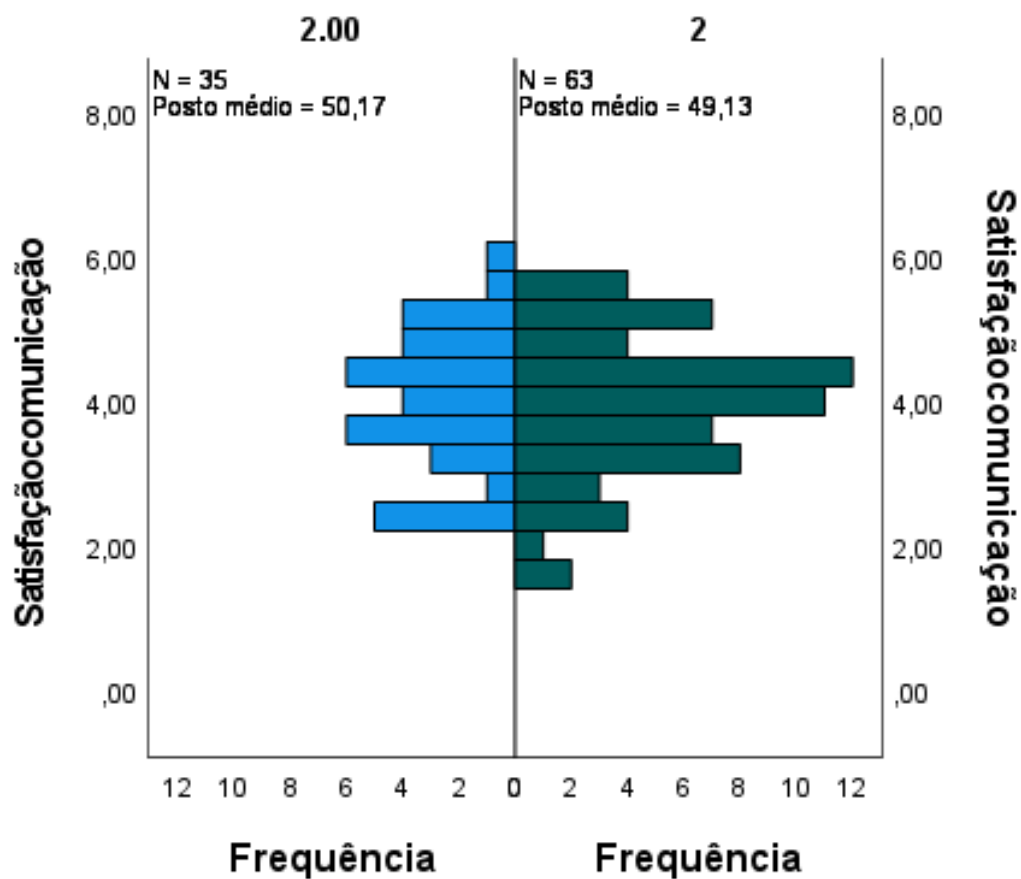
Habilitações académicas e Satisfação com a Comunicação interna

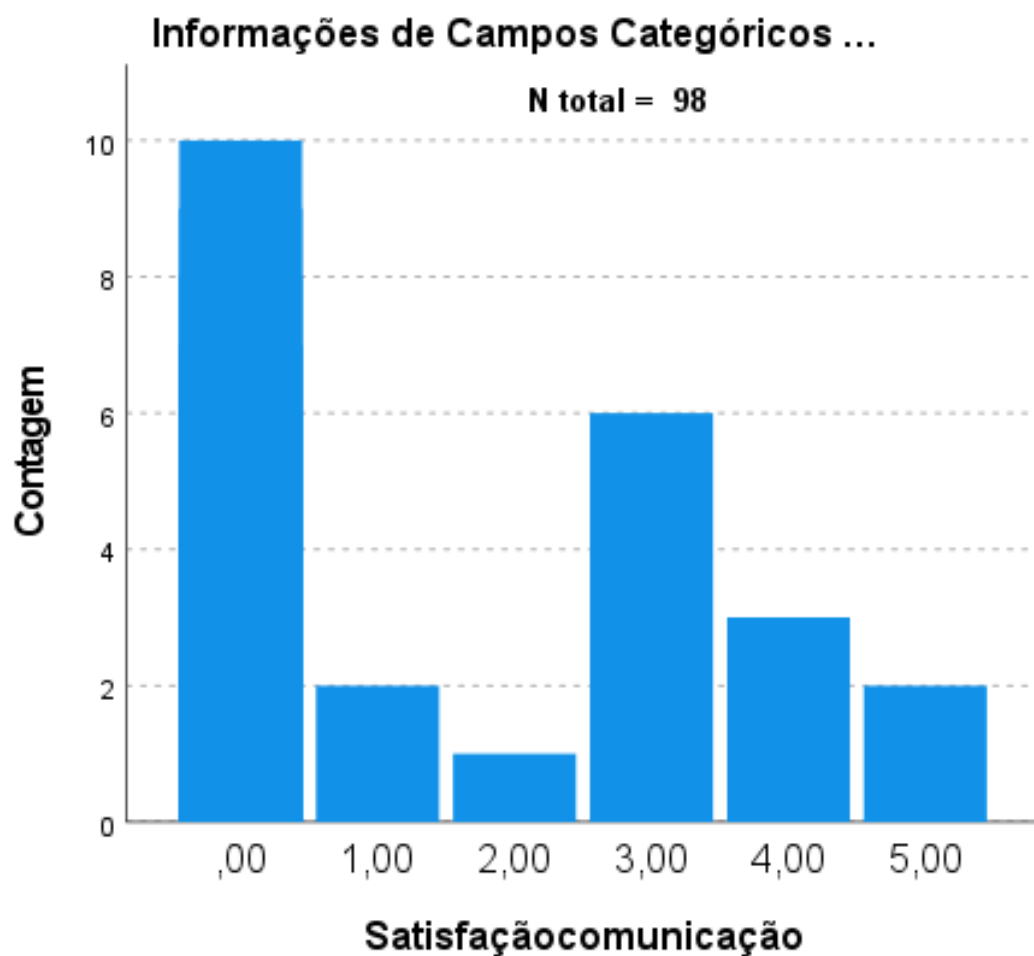
Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	98
U de Mann-Whitney	1079,000
Wilcoxon W	3095,000
Estatística de teste	1079,000
Erro padrão	134,574
Estatística de Teste Padronizado	-,175
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,861

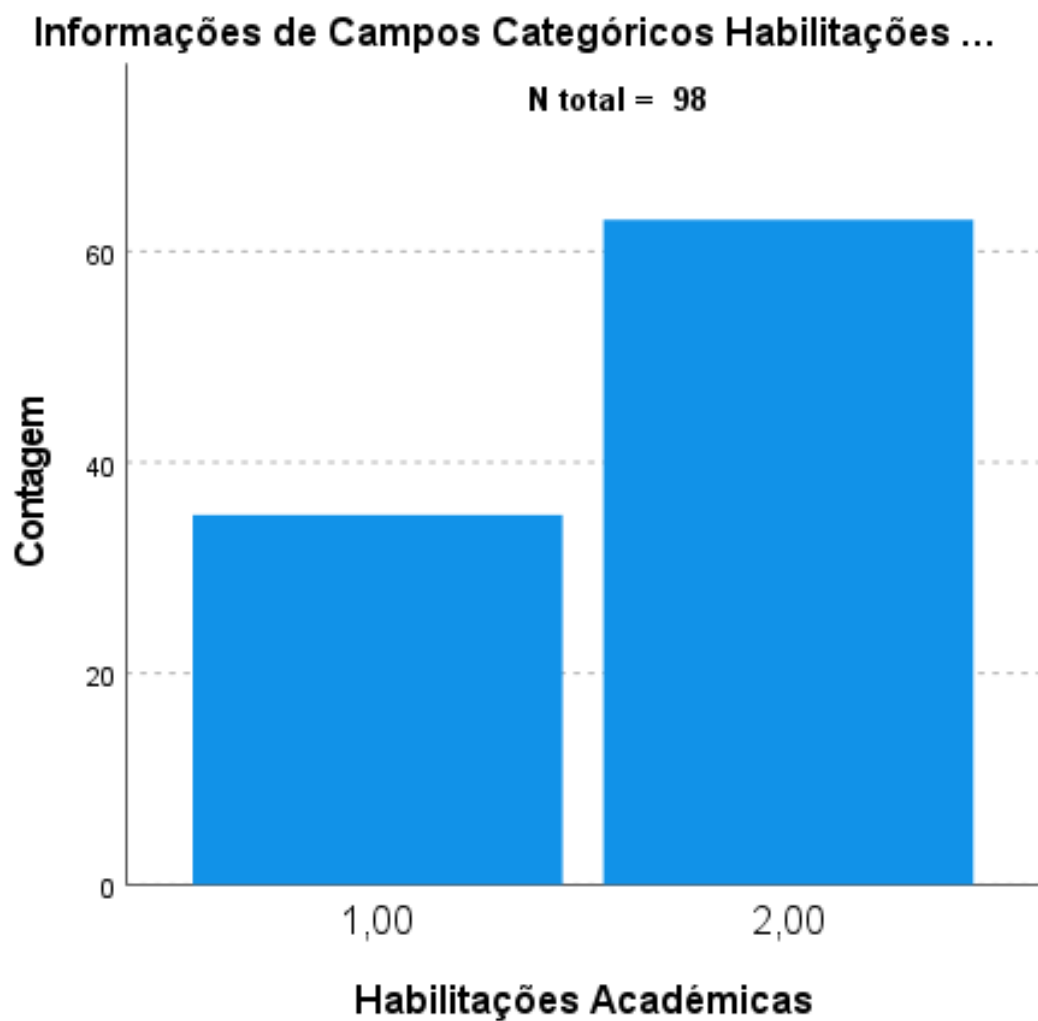
Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

Habilitações Académicas





O campo Satisfação comunicação é ordinal, mas é tratado como contínuo...



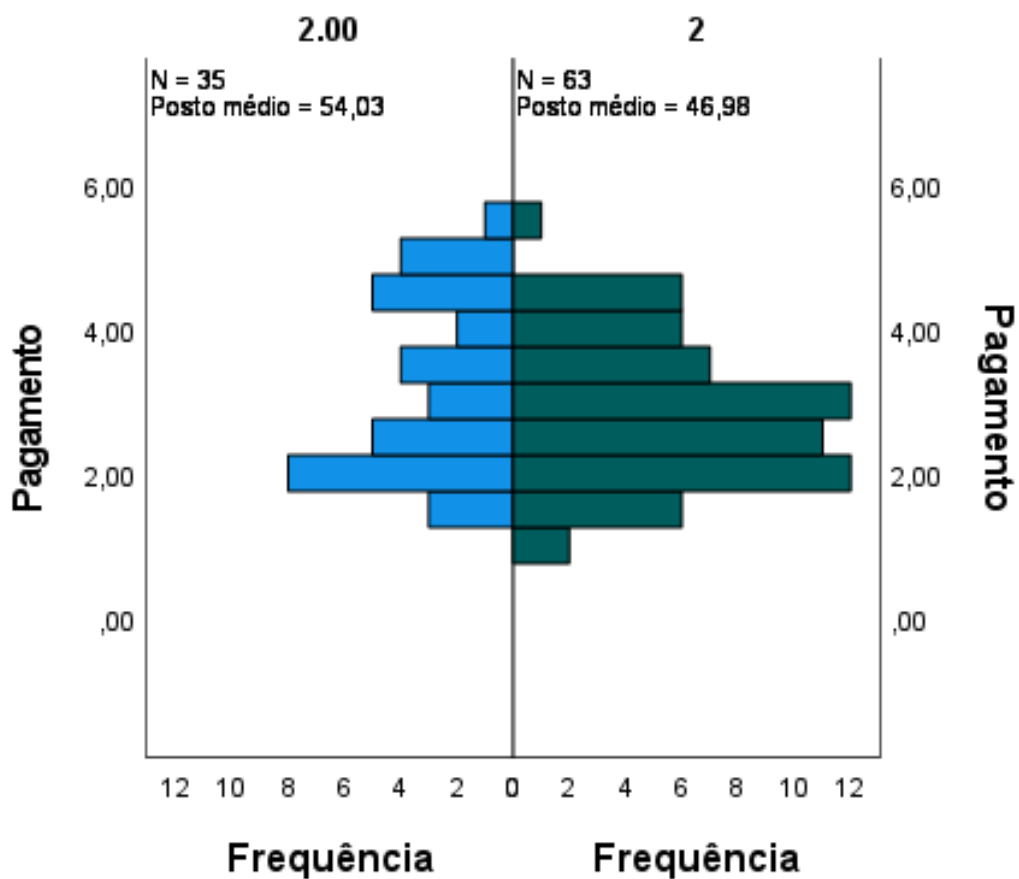
Habilitações académicas e Dimensão Pagamento

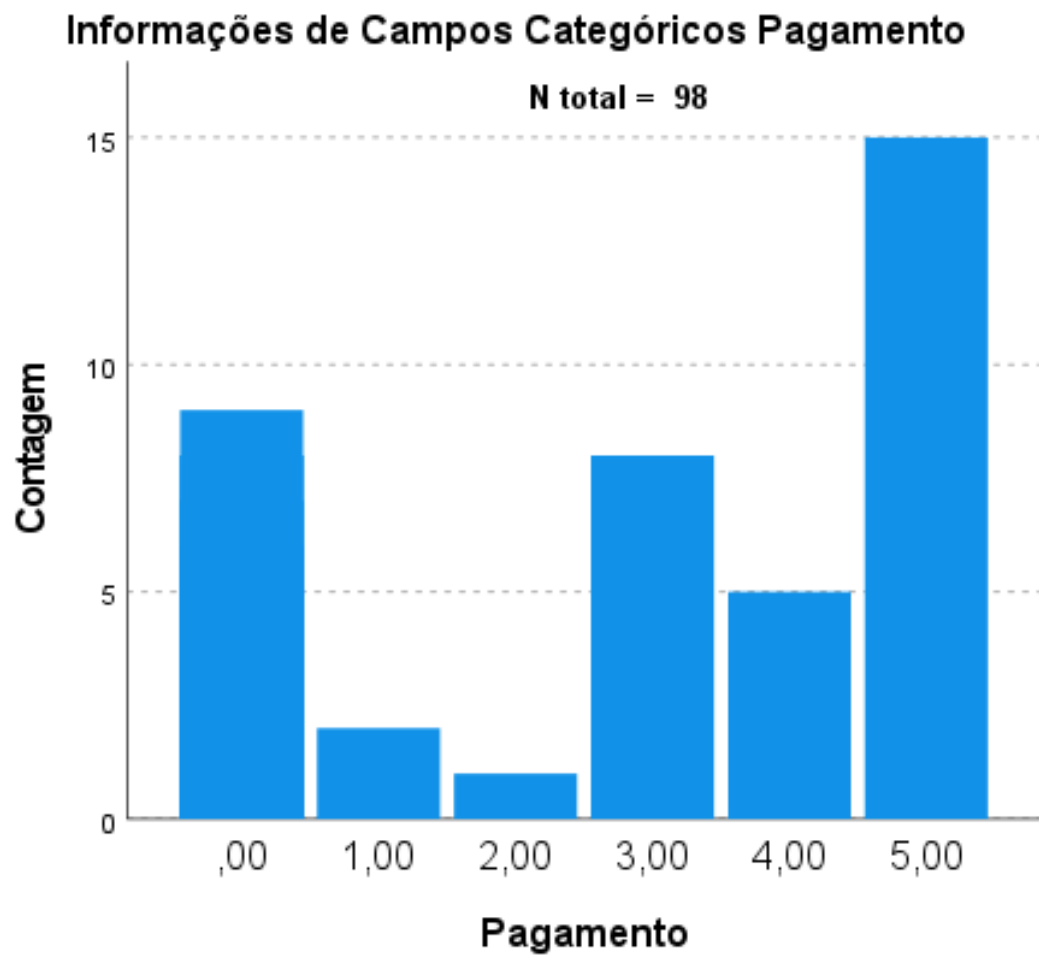
Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	98
U de Mann-Whitney	944,000
Wilcoxon W	2960,000
Estatística de teste	944,000
Erro padrão	134,371
Estatística de Teste Padronizado	-1,180
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,238

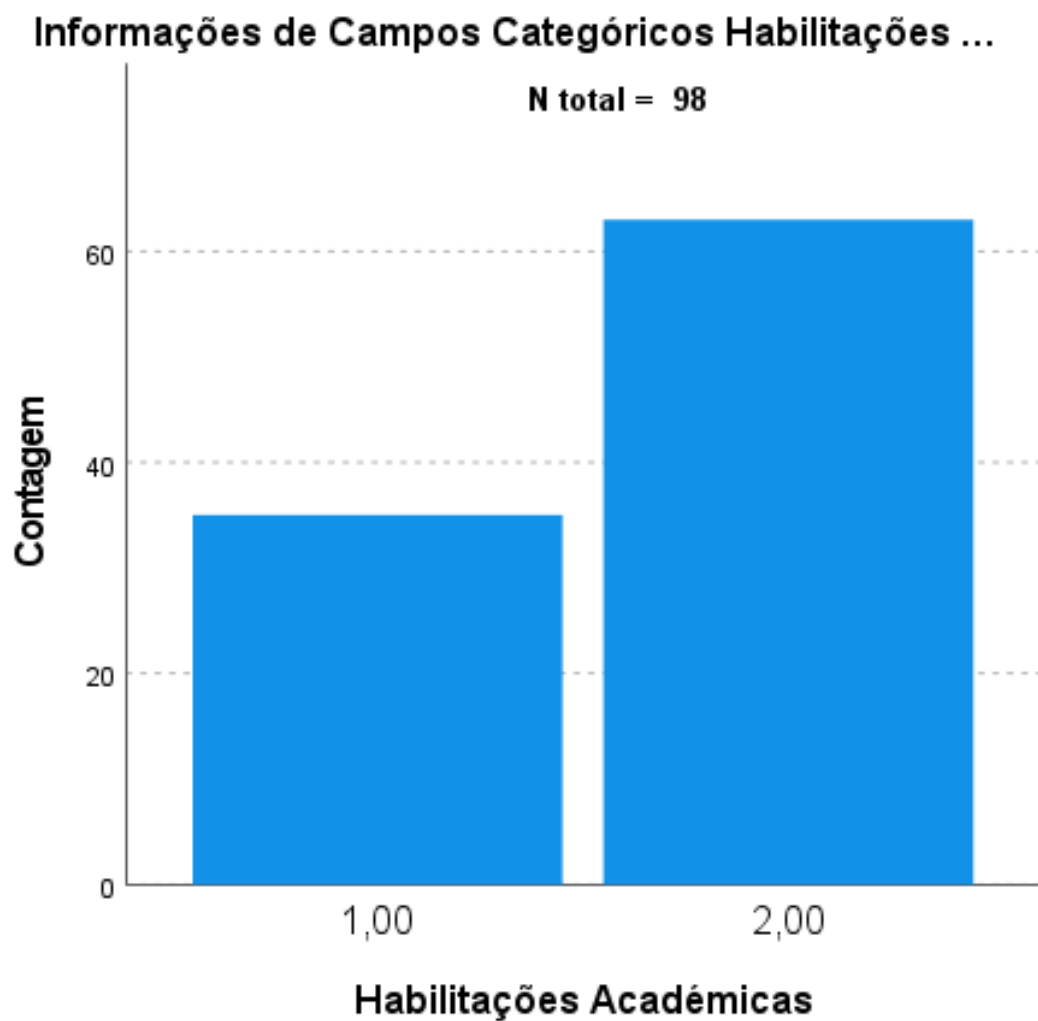
Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

Habilitações Académicas





O campo Pagamento é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.

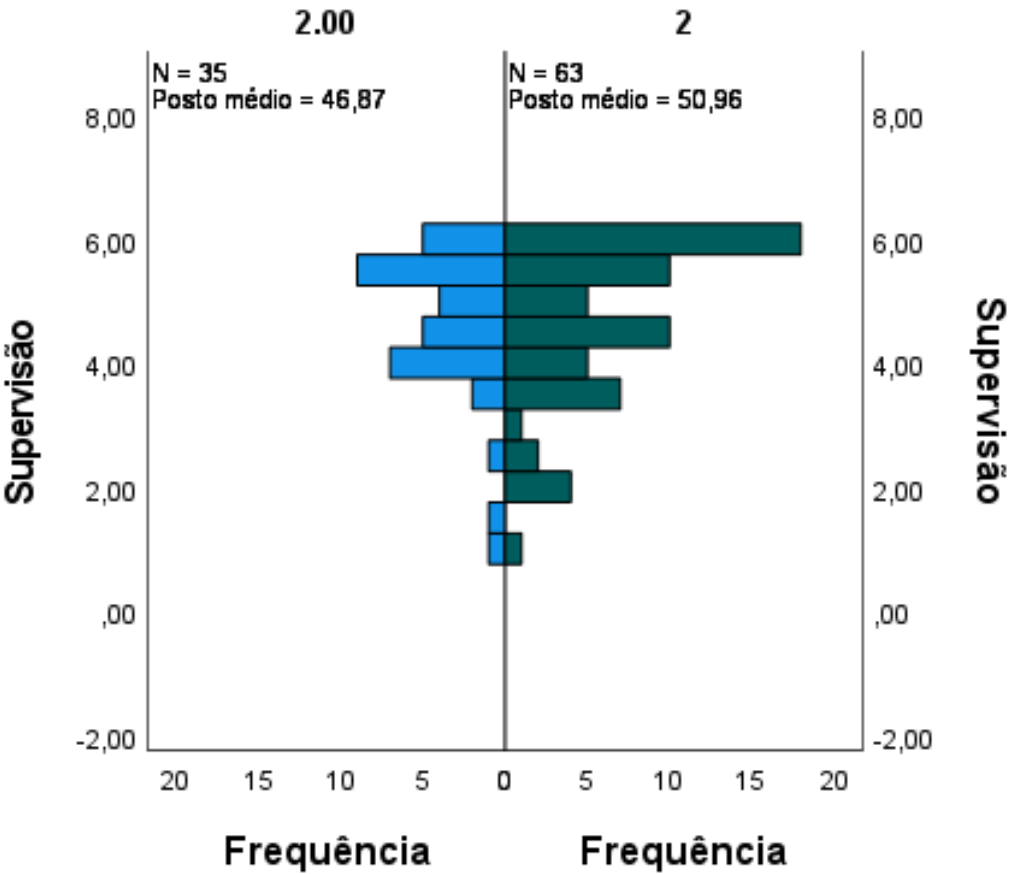


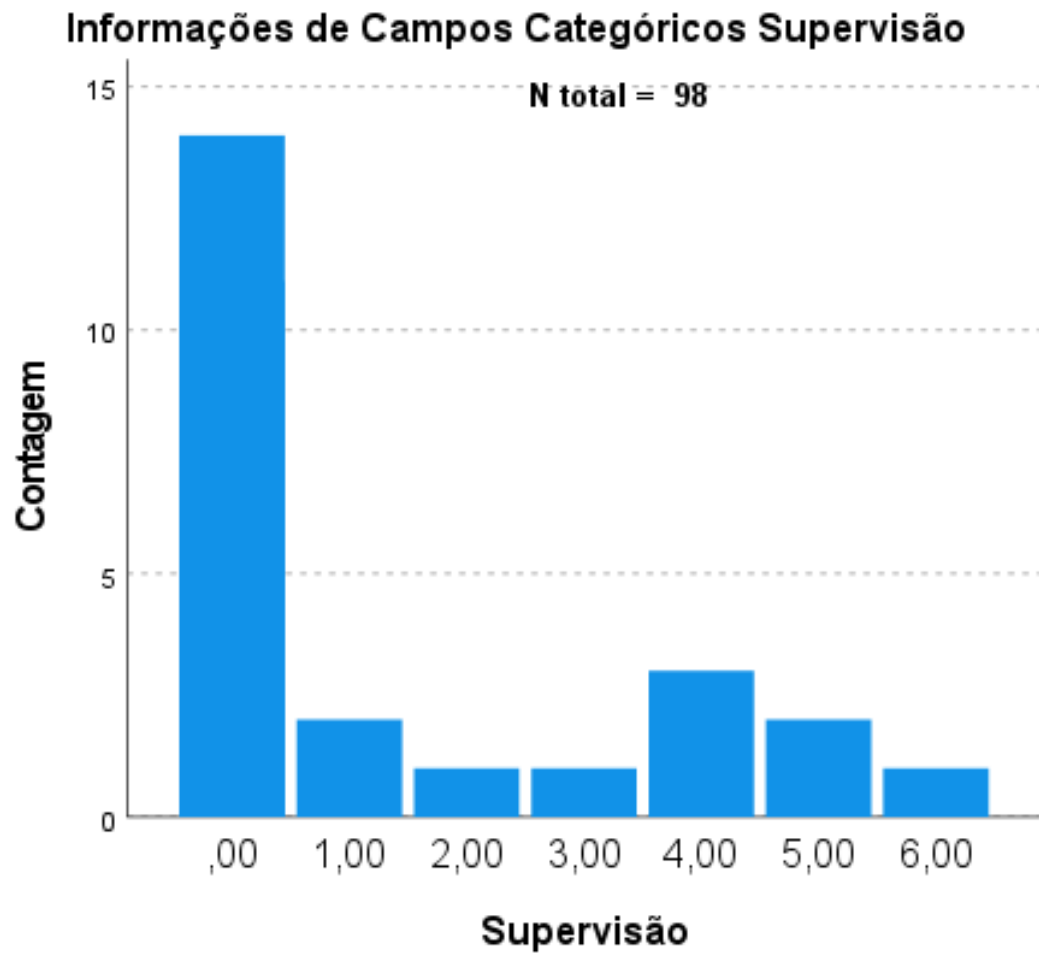
Habilitações académicas e Dimensão Supervisão

Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

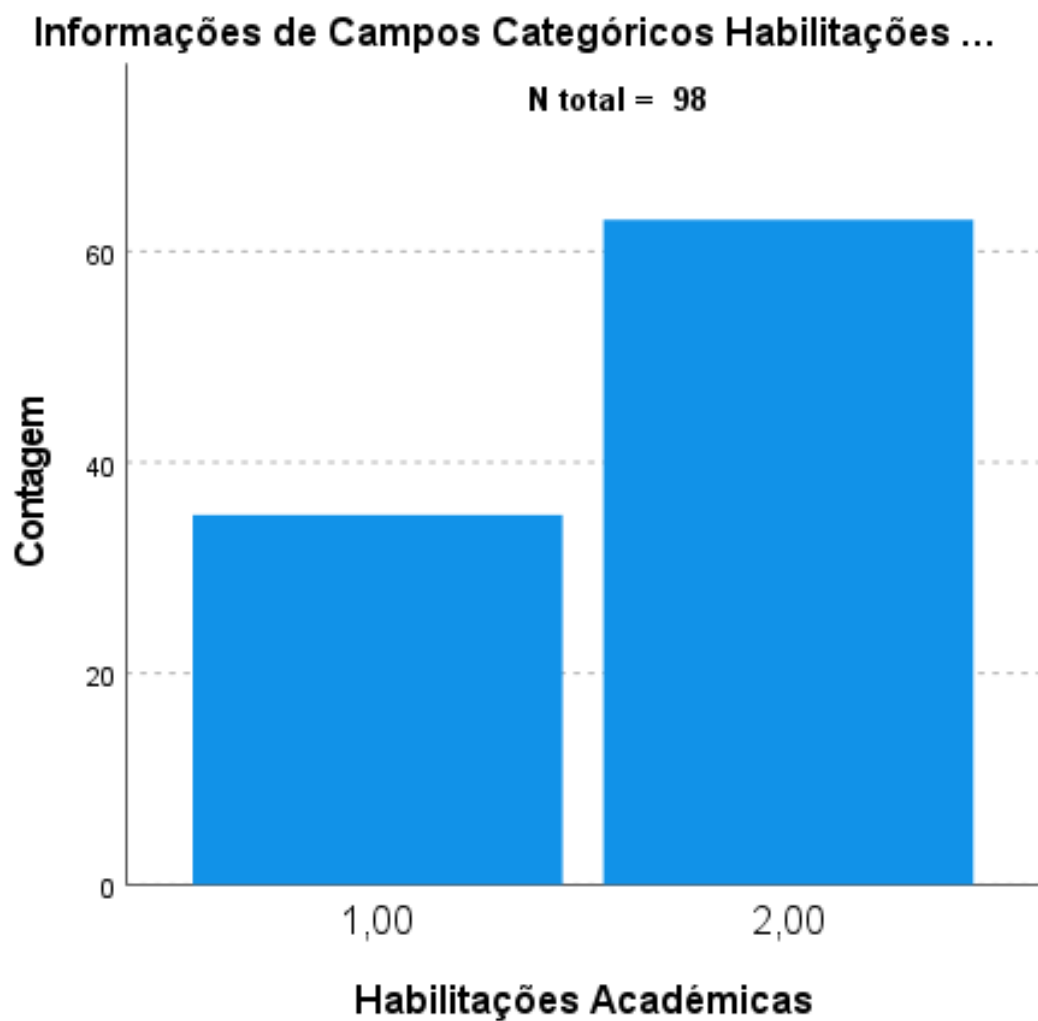
N total	98
U de Mann-Whitney	1194,500
Wilcoxon W	3210,500
Estatística de teste	1194,500
Erro padrão	134,348
Estatística de Teste Padronizado	,685
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,493

Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney
Habilitações Académicas





O campo Supervisão é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.



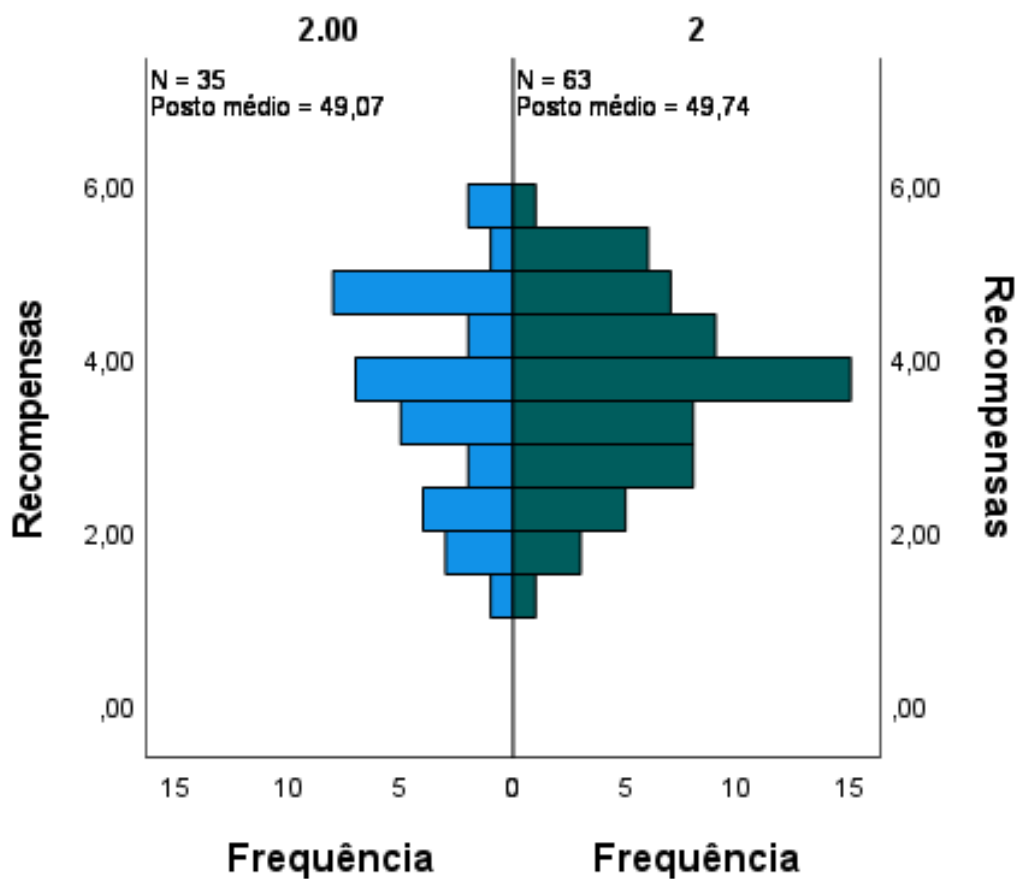
Habilitações académicas e Dimensão Recompensas contingentes

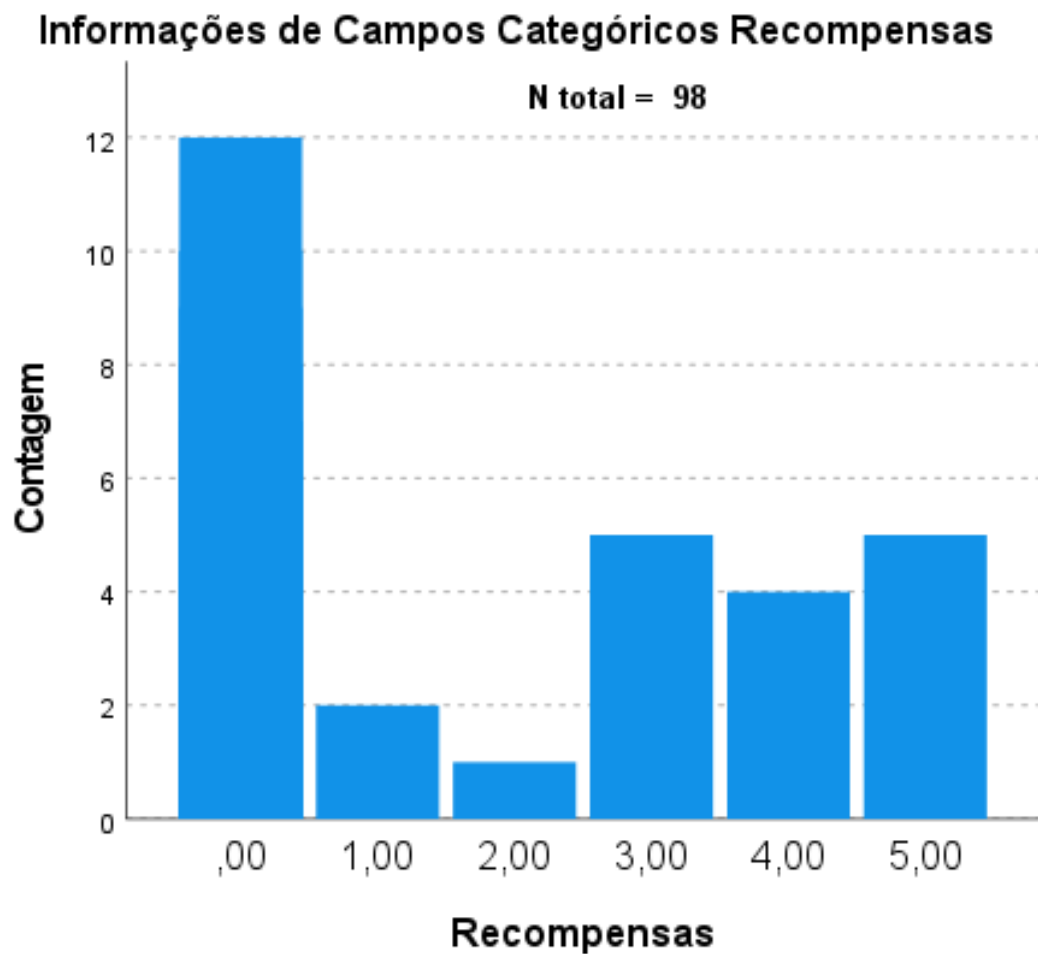
Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	98
U de Mann-Whitney	1117,500
Wilcoxon W	3133,500
Estatística de teste	1117,500
Erro padrão	134,481
Estatística de Teste Padronizado	,112
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,911

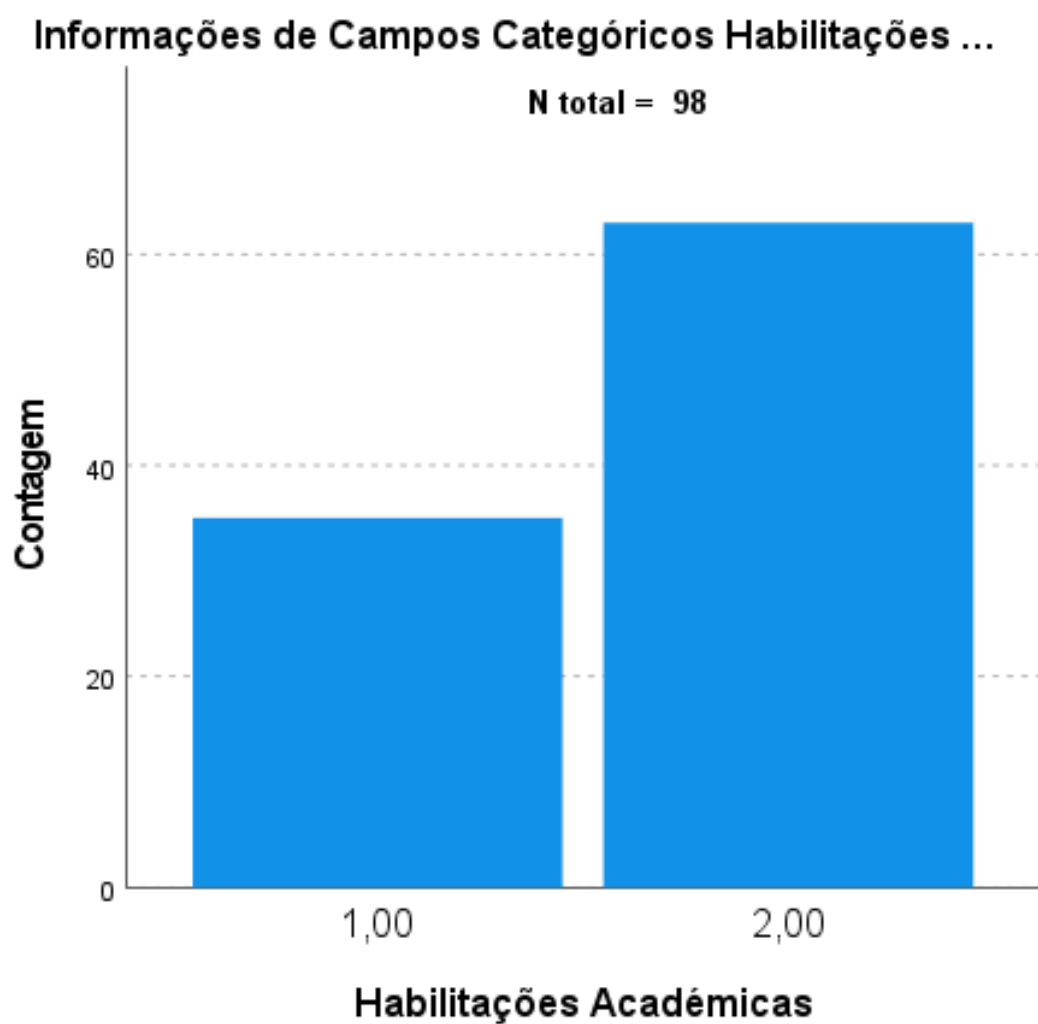
Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney

Habilitações Académicas



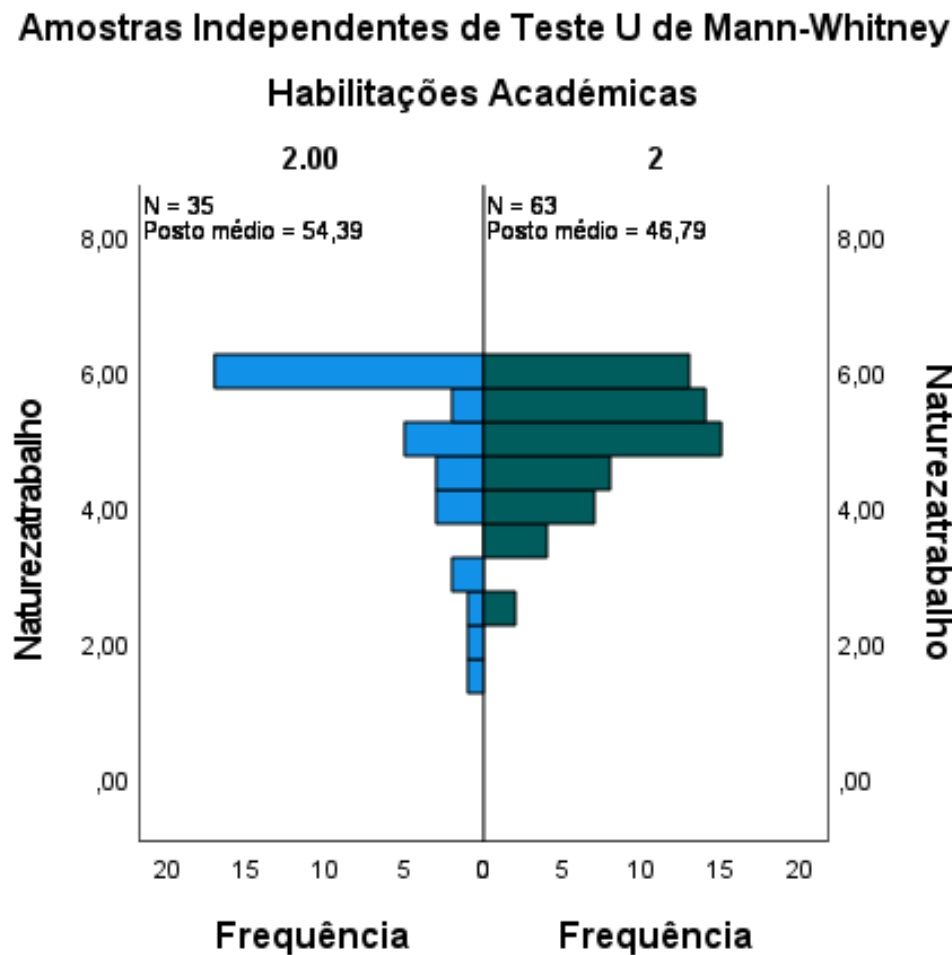


O campo Recompensas é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.

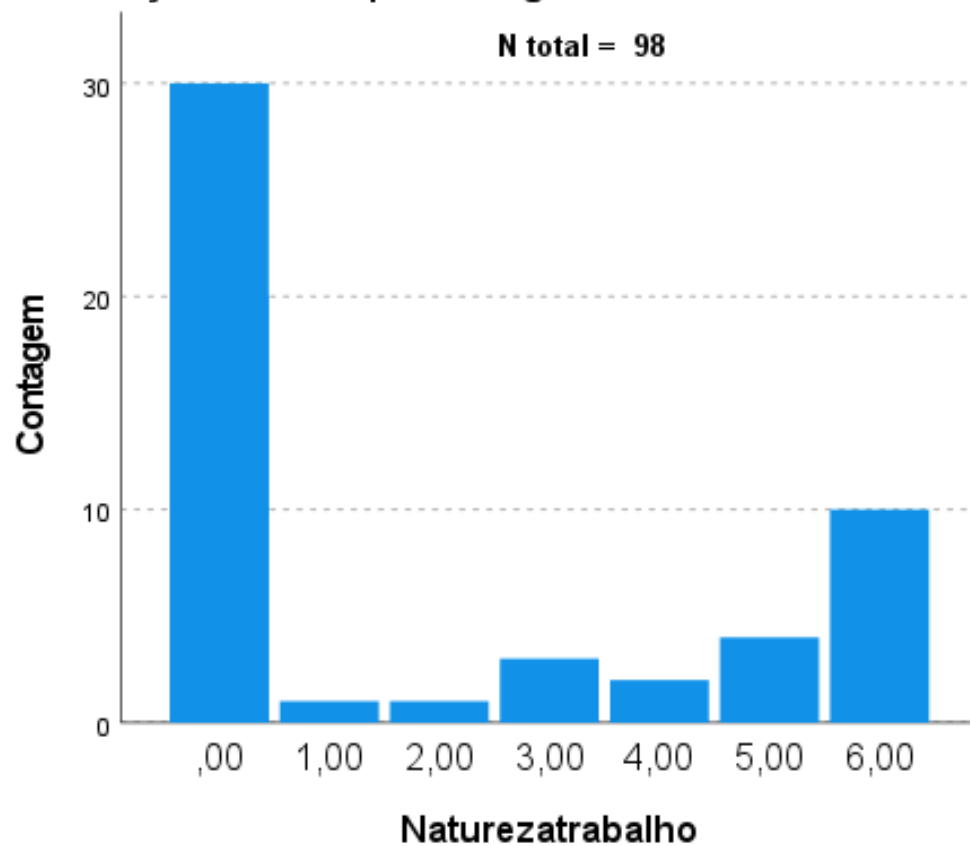


Habilitações académicas e Dimensão Natureza do trabalho

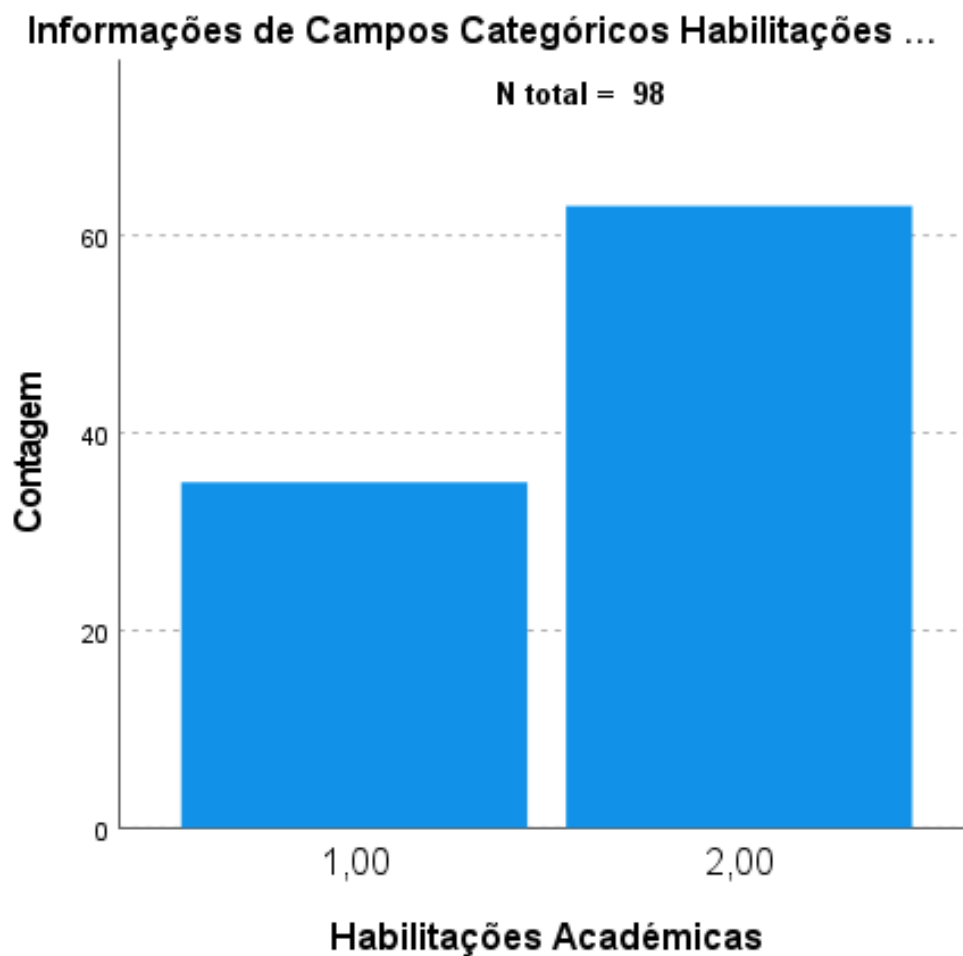
Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney	
N total	98
U de Mann-Whitney	931,500
Wilcoxon W	2947,500
Estatística de teste	931,500
Erro padrão	131,873
Estatística de Teste Padronizado	-1,297
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,195



Informações de Campos Categóricos Naturezatrabalho



O campo Naturezatrabalho é ordinal, mas é tratado como contínuo no ...



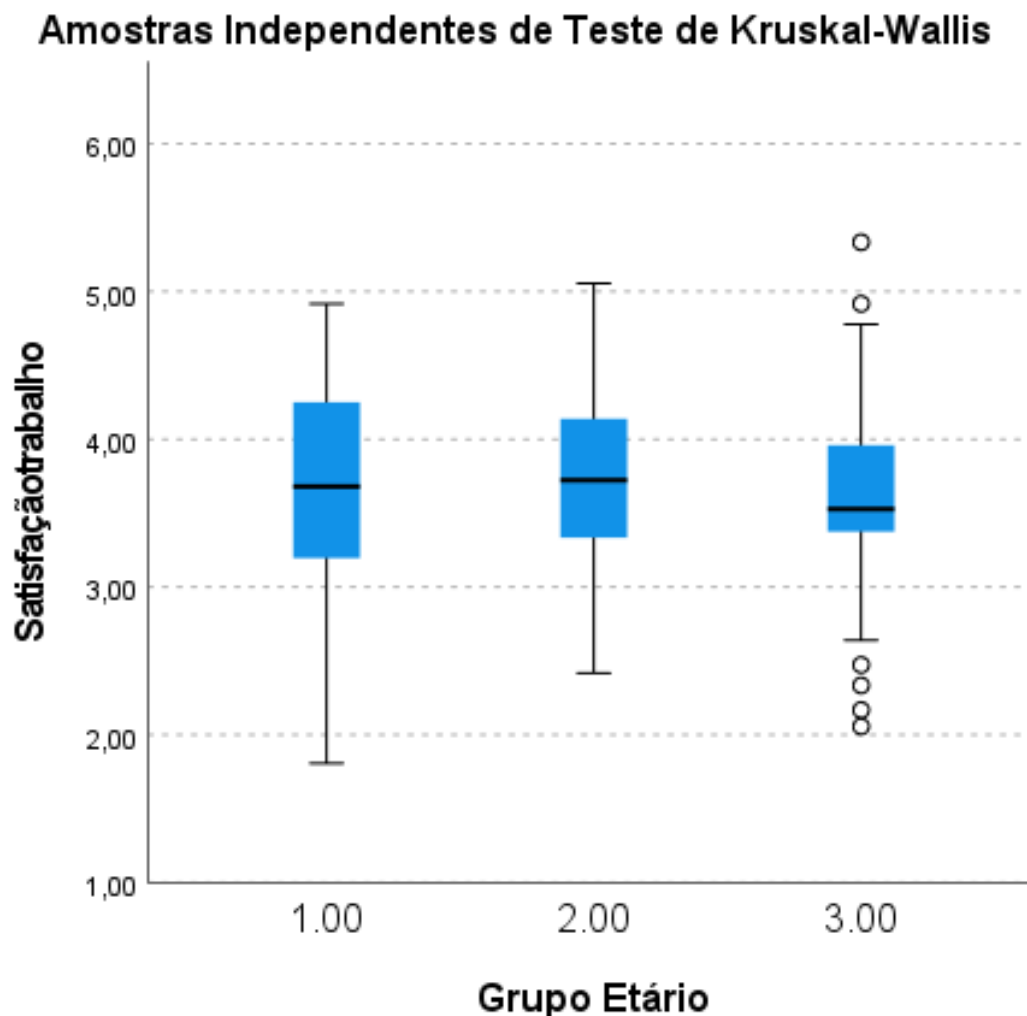
Anexo 5 – Teste *Kruskal-Wallis*

Grupo etário e Satisfação com o trabalho

Amostras Independentes de Resumo de Teste Kruskal-Wallis

N total	98
Estatística de teste	,177 ^a
Grau de Liberdade	2
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,915

a. A estatística do teste está ajustada para empates.



Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário

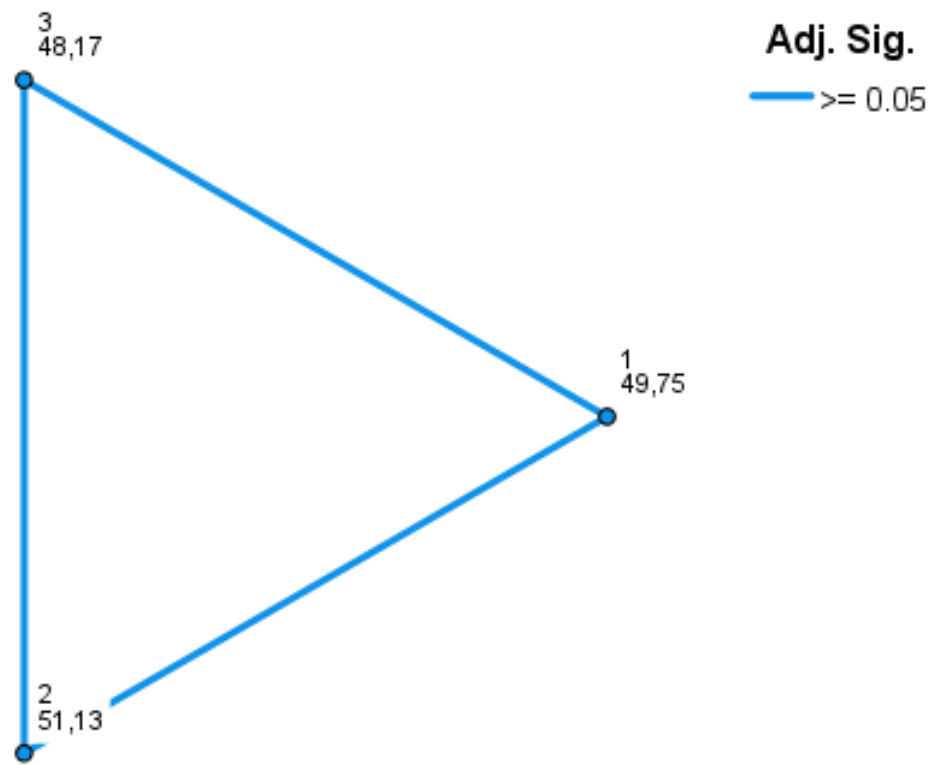
Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
3,00-1,00	1,583	6,780	,234	,815	1,000
3,00-2,00	2,963	7,116	,416	,677	1,000
1,00-2,00	-1,380	7,428	-,186	,853	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

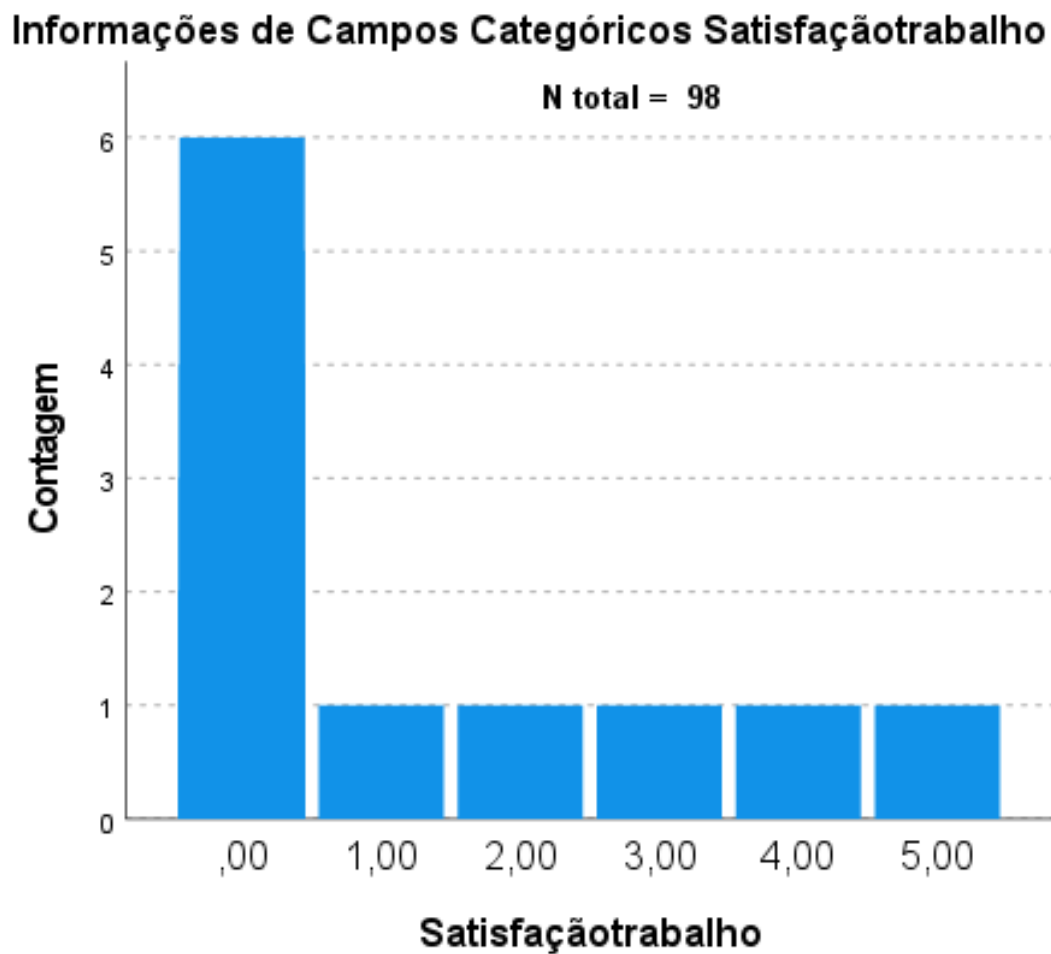
As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

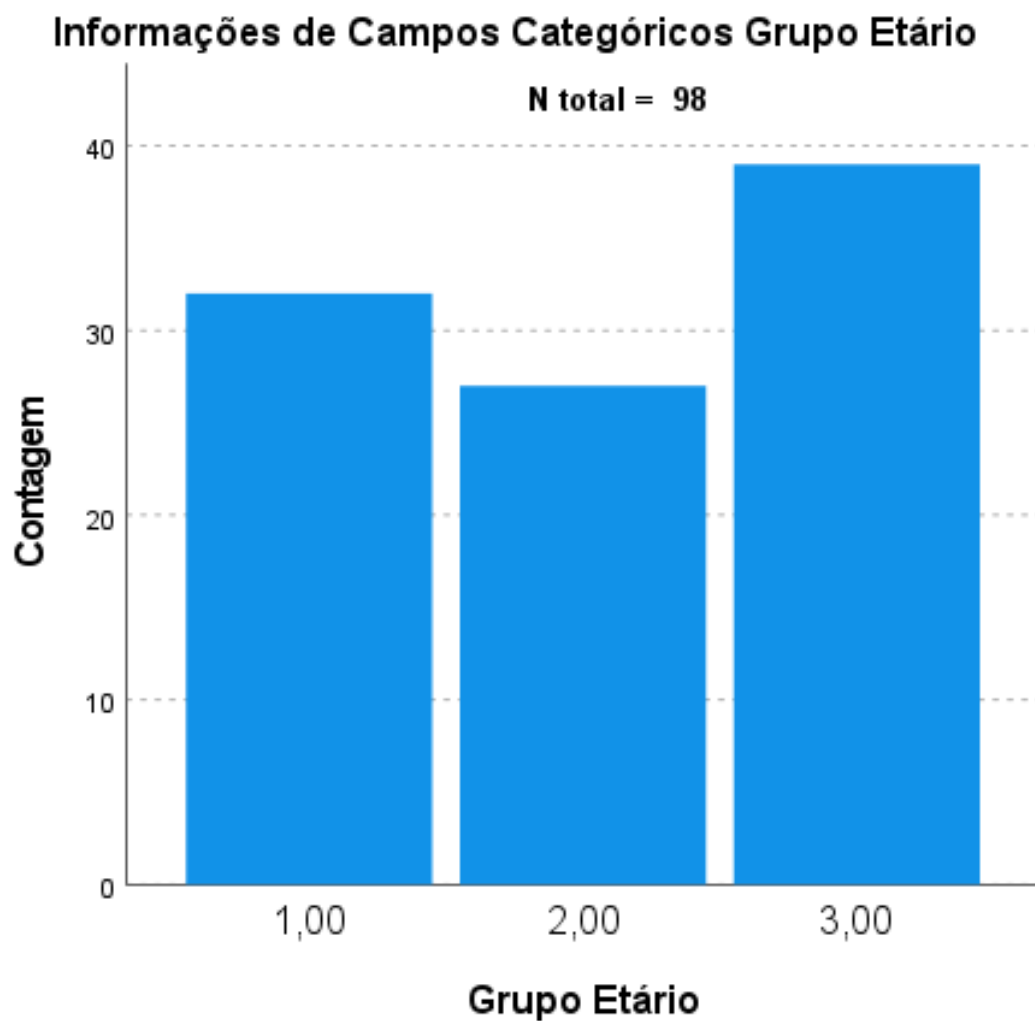
Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário



Each node shows the sample average rank of Grupo Etário.



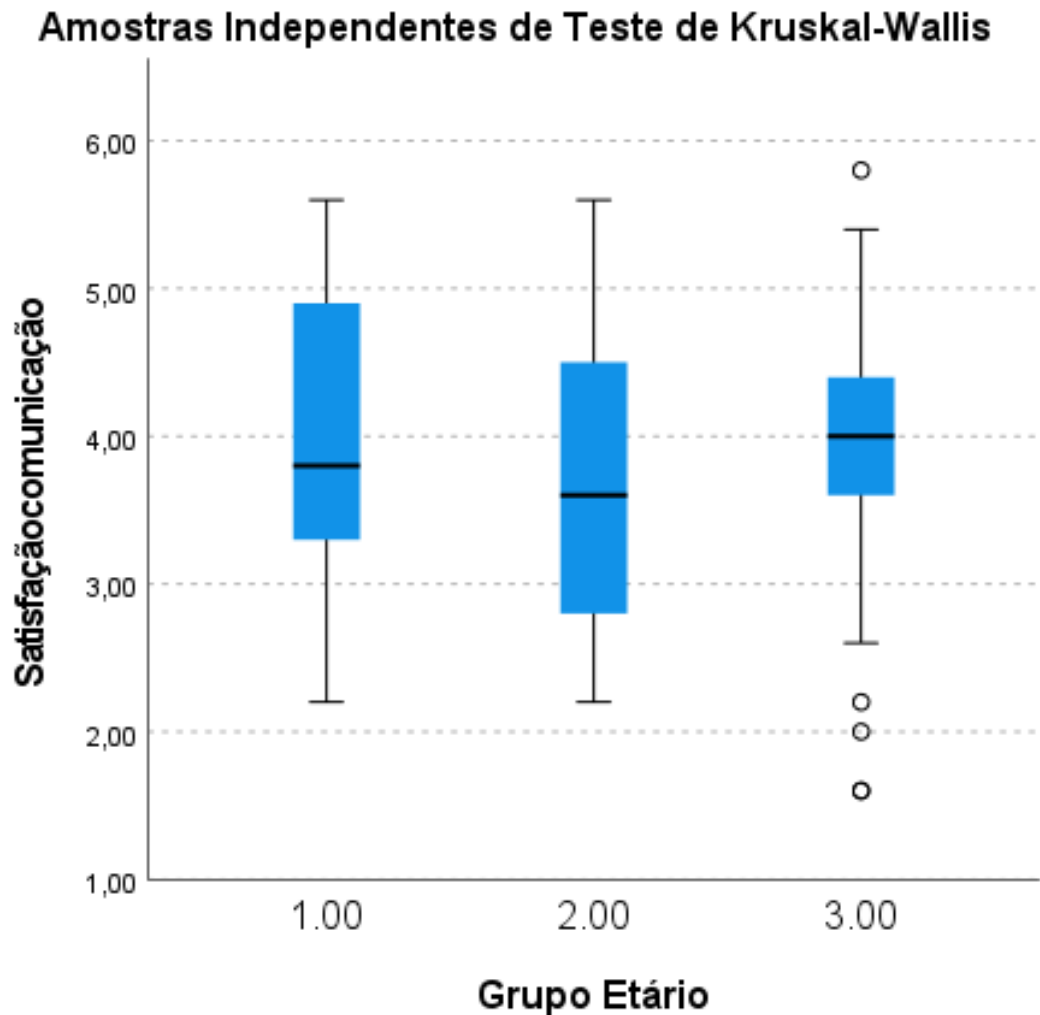
O campo Satisfaçãotrabalho é ordinal, mas é tratado como contínuo no ...



Grupo etário e Satisfação com a Comunicação interna

Amostras Independentes de Resumo de Teste	
Kruskal-Wallis	
N total	98
Estatística de teste	,924 ^a
Grau de Liberdade	2
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,630

a. A estatística do teste está ajustada para empates.



Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário

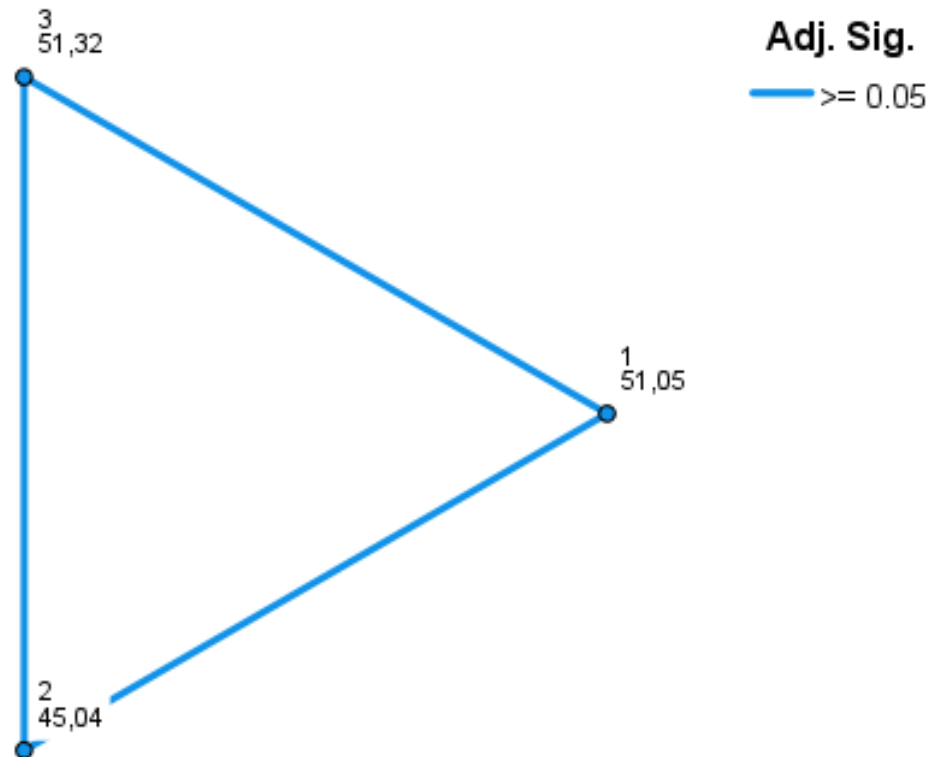
Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
2,00-1,00	6,010	7,414	,811	,418	1,000
2,00-3,00	-6,283	7,103	-,885	,376	1,000
1,00-3,00	-,274	6,767	-,040	,968	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

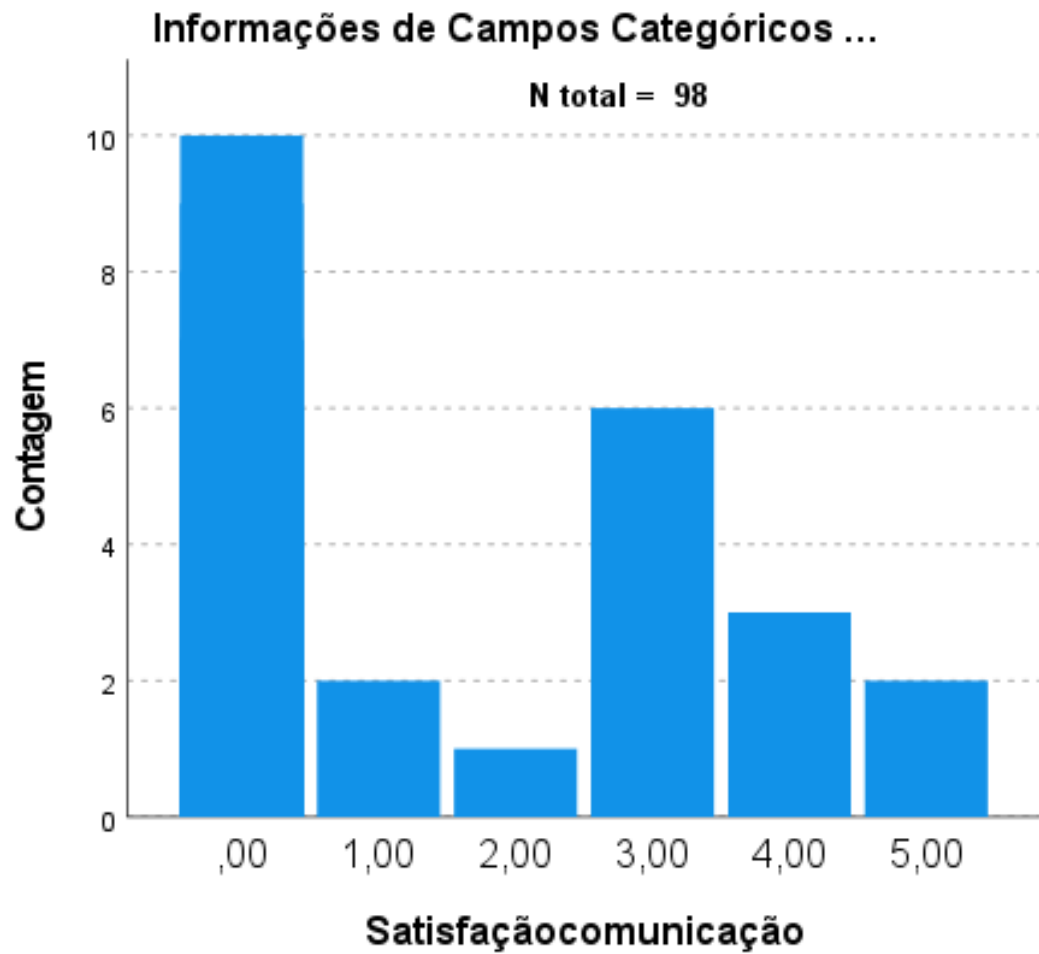
As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

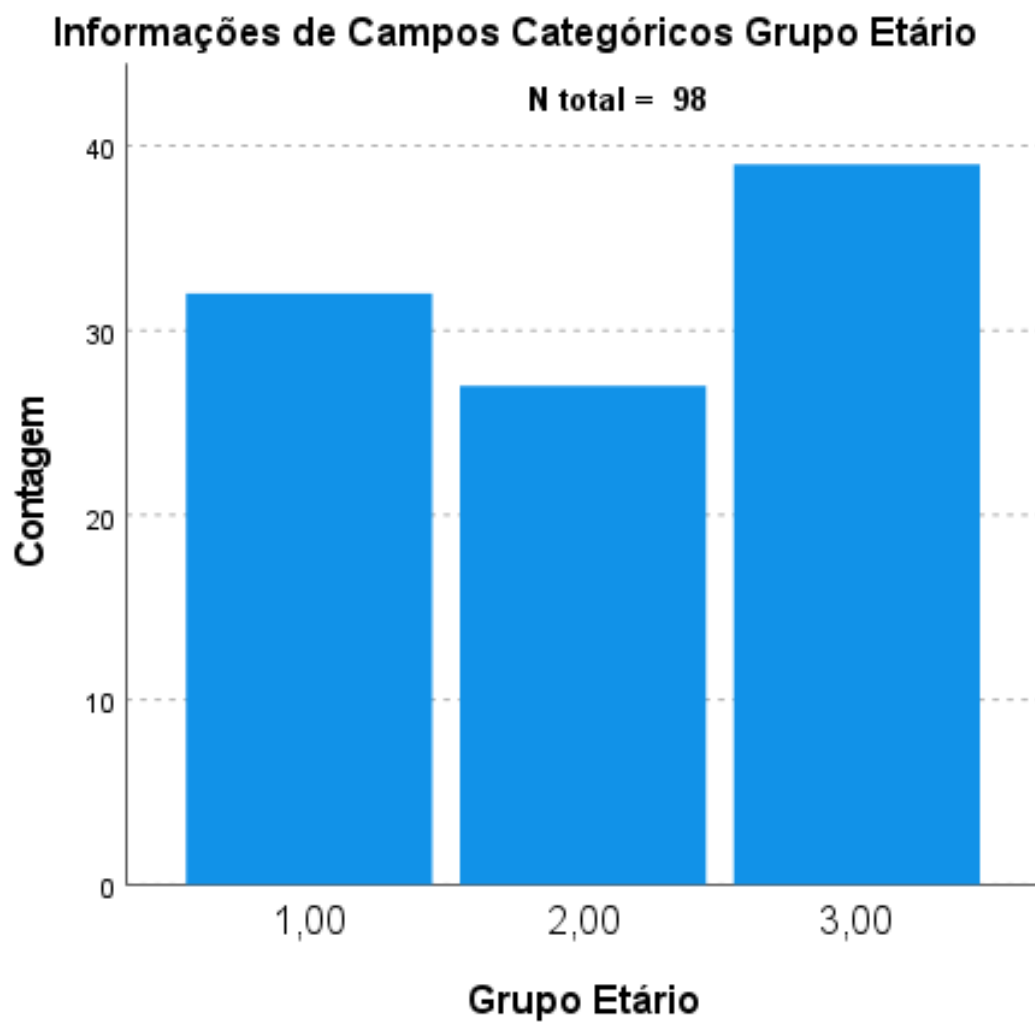
Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário



Each node shows the sample average rank of Grupo Etário.



O campo Satisfação comunicação é ordinal, mas é tratado como contínuo...



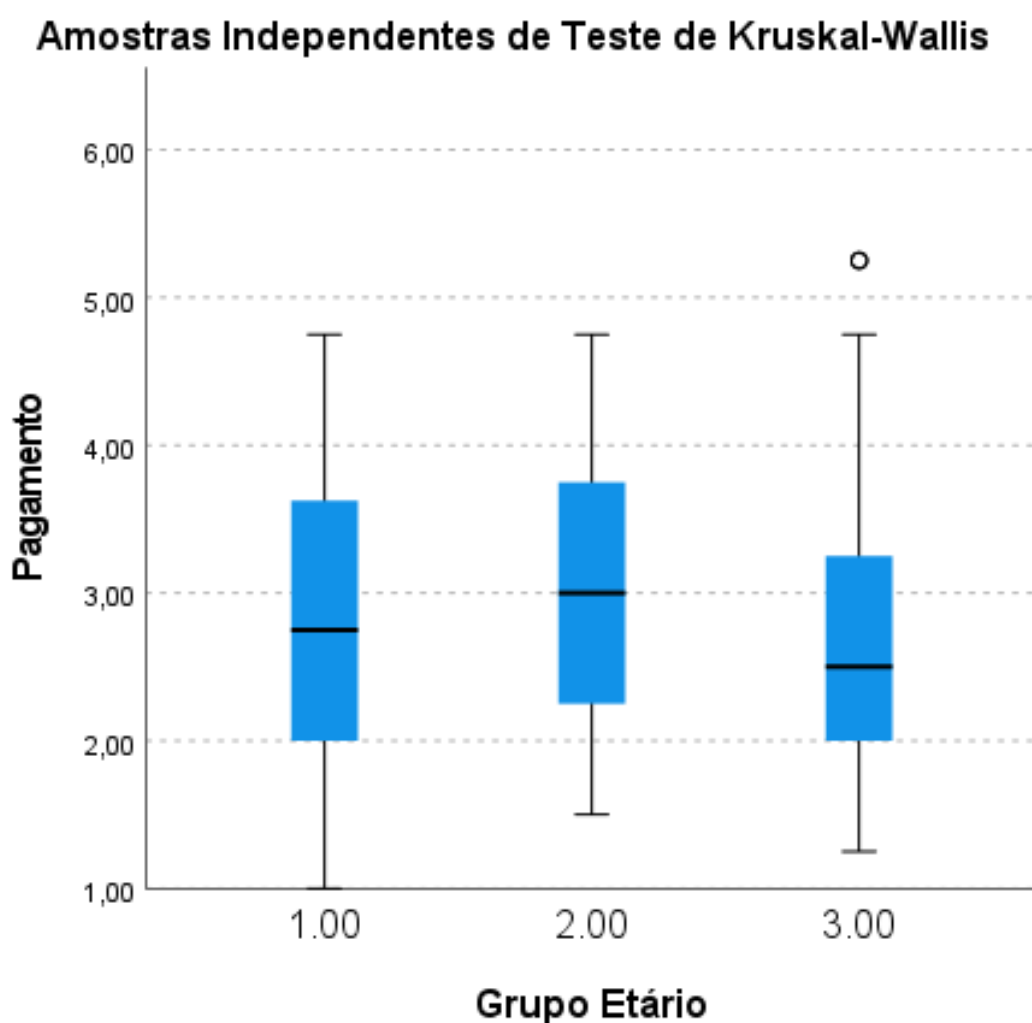
Grupo etário e Dimensão Pagamento

Amostras Independentes de Resumo de Teste

Kruskal-Wallis

N total	98
Estatística de teste	1,185 ^a
Grau de Liberdade	2
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,553

a. A estatística do teste está ajustada para empates.



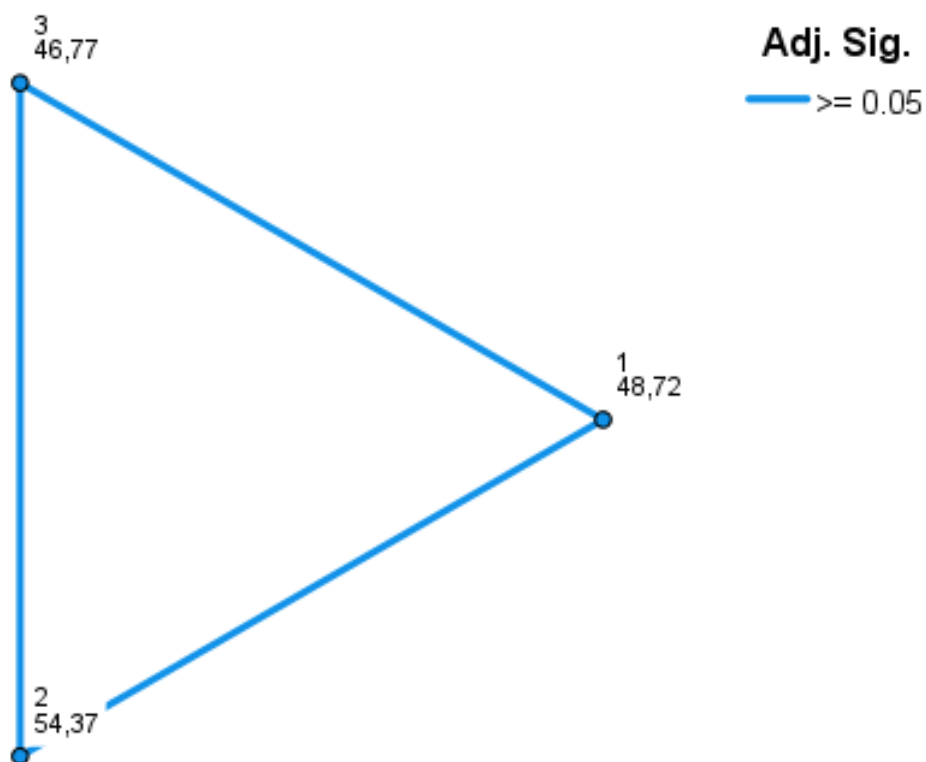
Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
3,00-1,00	1,950	6,757	,289	,773	1,000
3,00-2,00	7,601	7,092	1,072	,284	,851
1,00-2,00	-5,652	7,403	-,763	,445	1,000

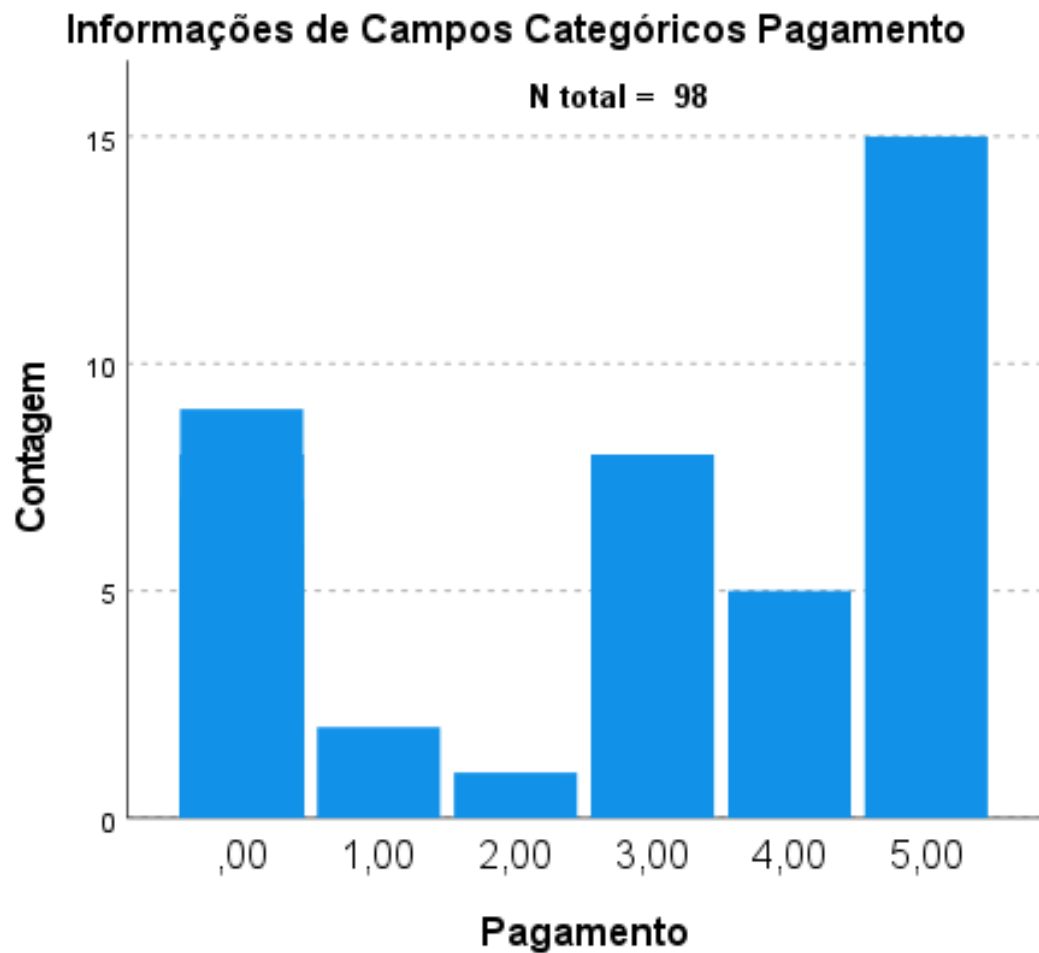
Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais. As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

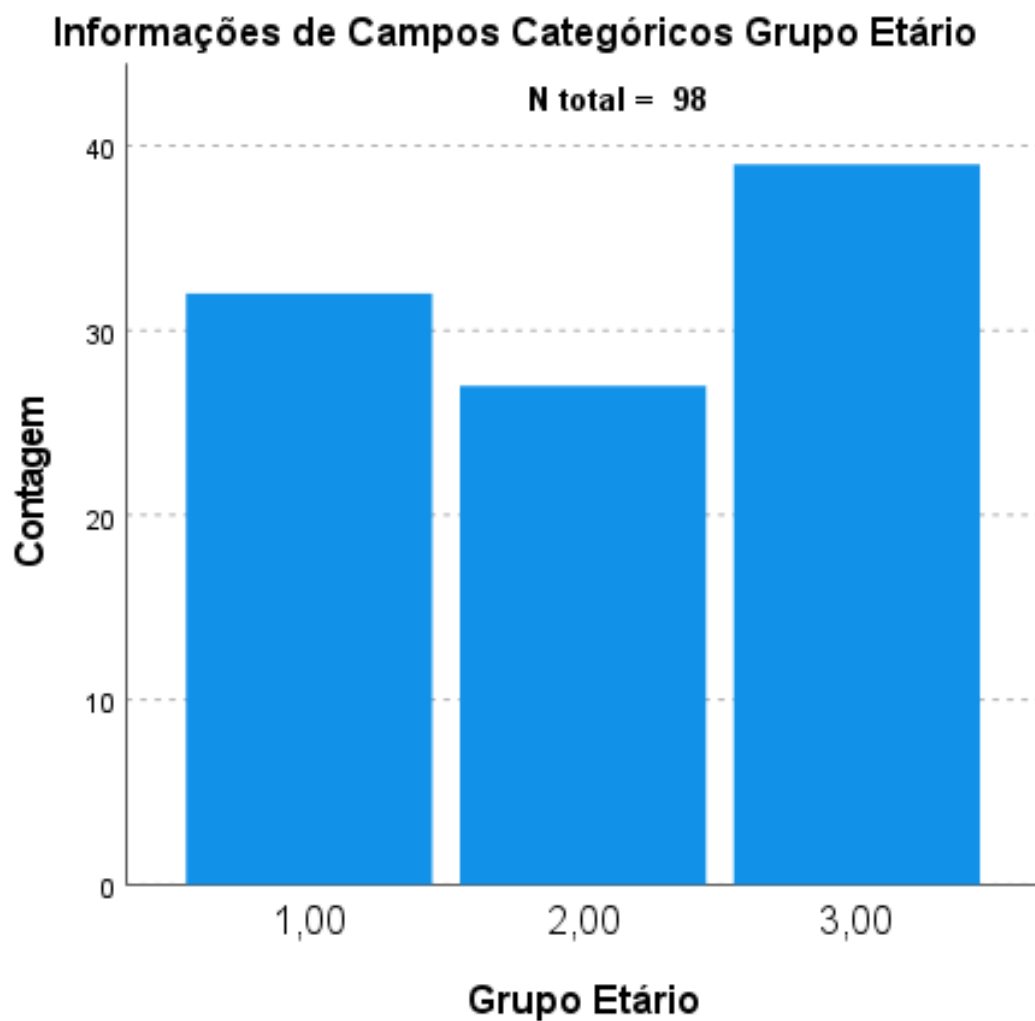
Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário



Each node shows the sample average rank of Grupo Etário.



O campo Pagamento é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.



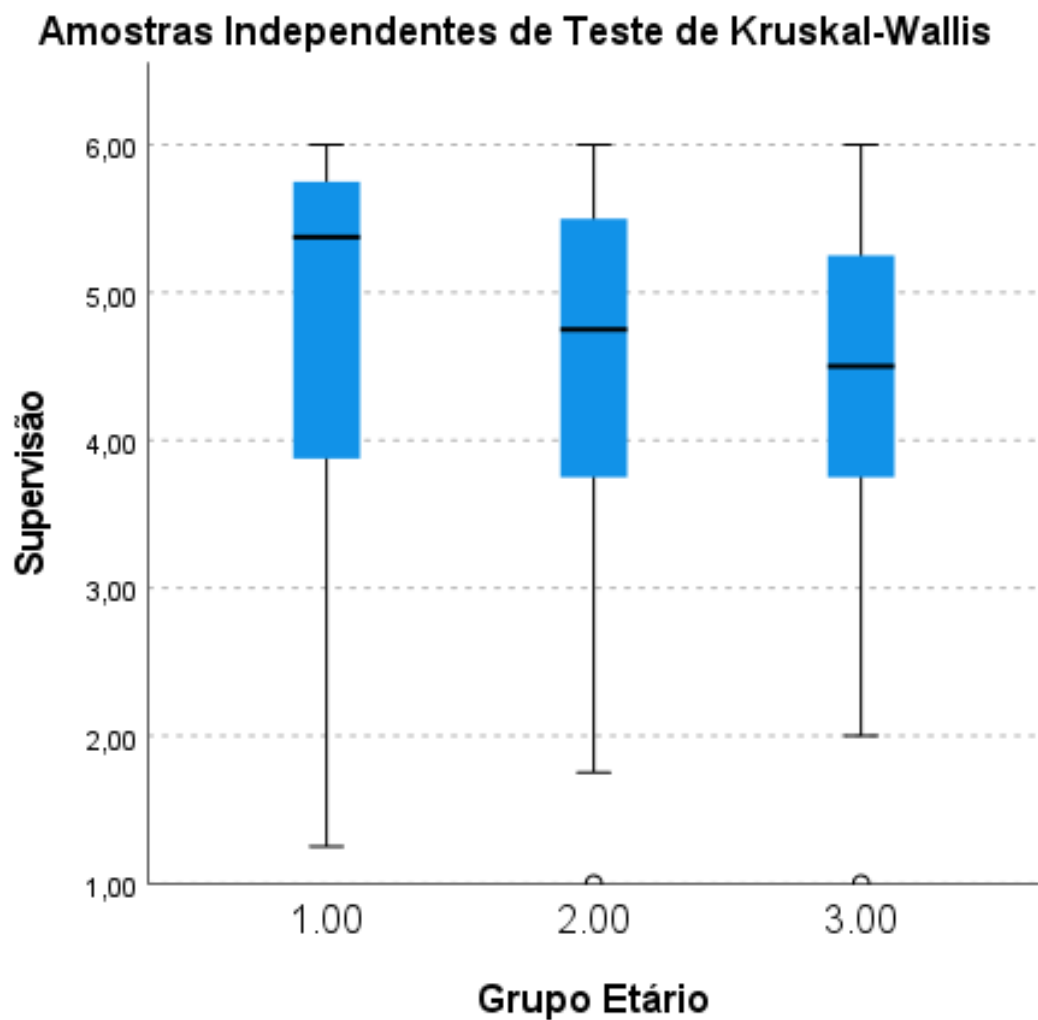
Grupo etário e Dimensão Supervisão

Amostras Independentes de Resumo de Teste

Kruskal-Wallis

N total	98
Estatística de teste	3,503 ^a
Grau de Liberdade	2
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,173

a. A estatística do teste está ajustada para empates.



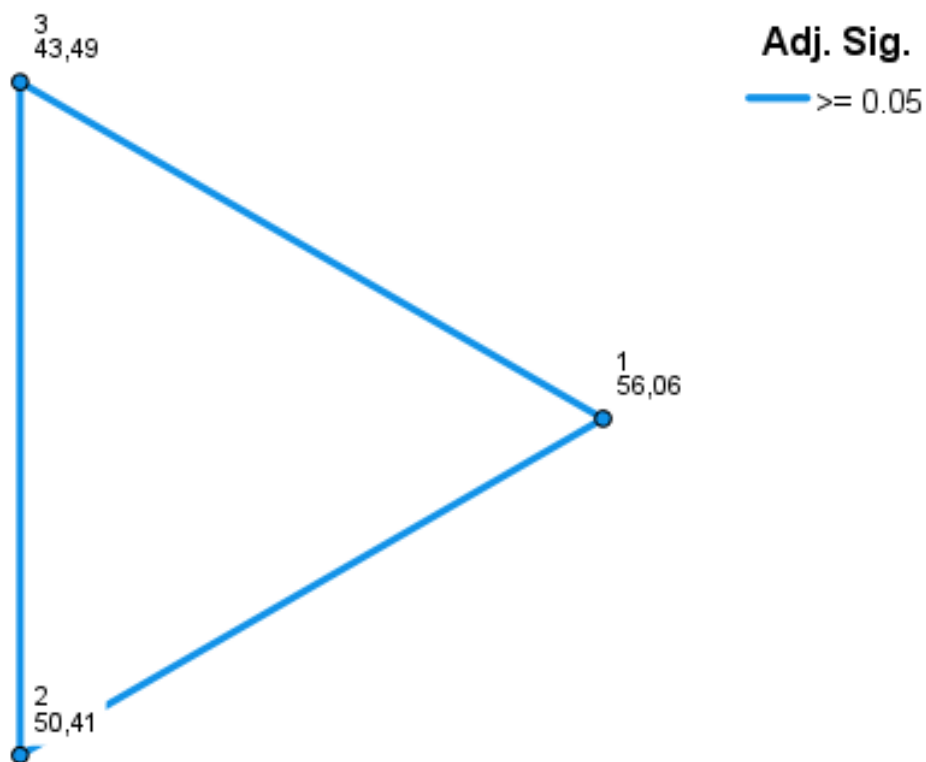
Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
3,00-2,00	6,920	7,091	,976	,329	,987
3,00-1,00	12,575	6,756	1,861	,063	,188
2,00-1,00	5,655	7,401	,764	,445	1,000

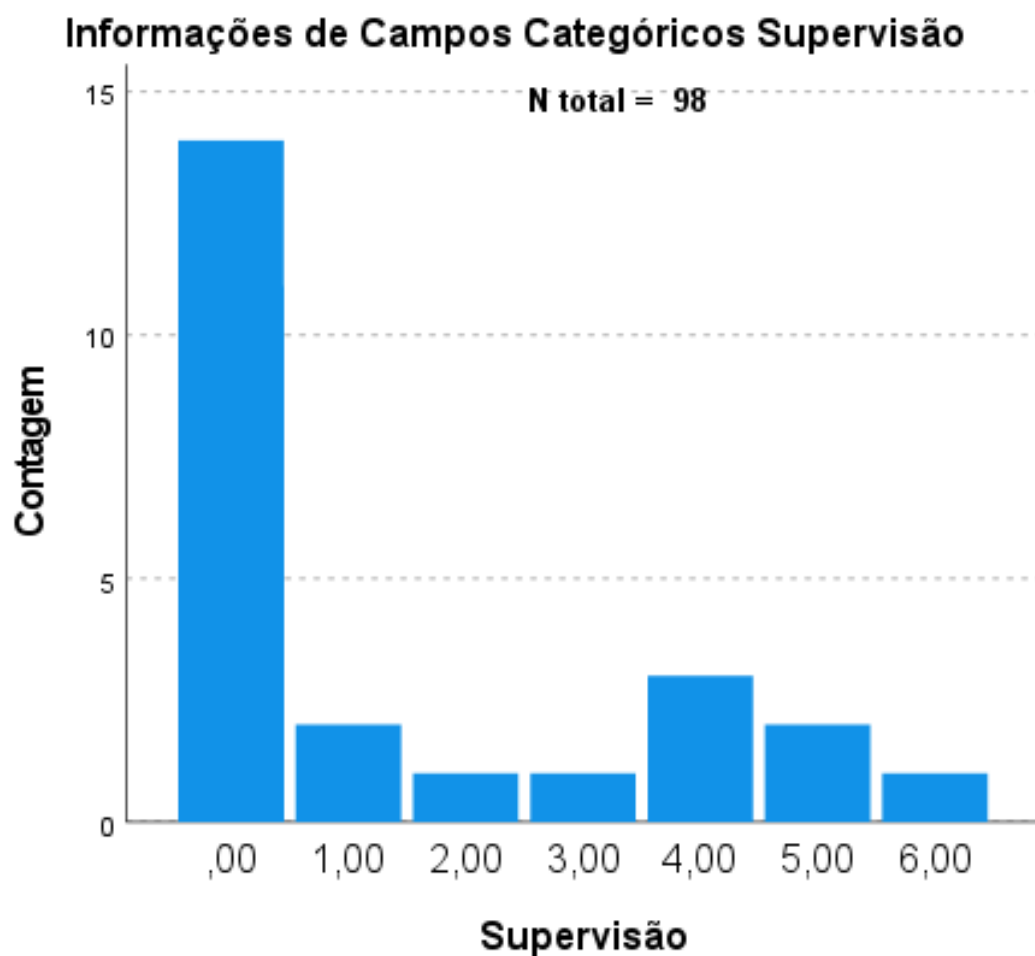
Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais. As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

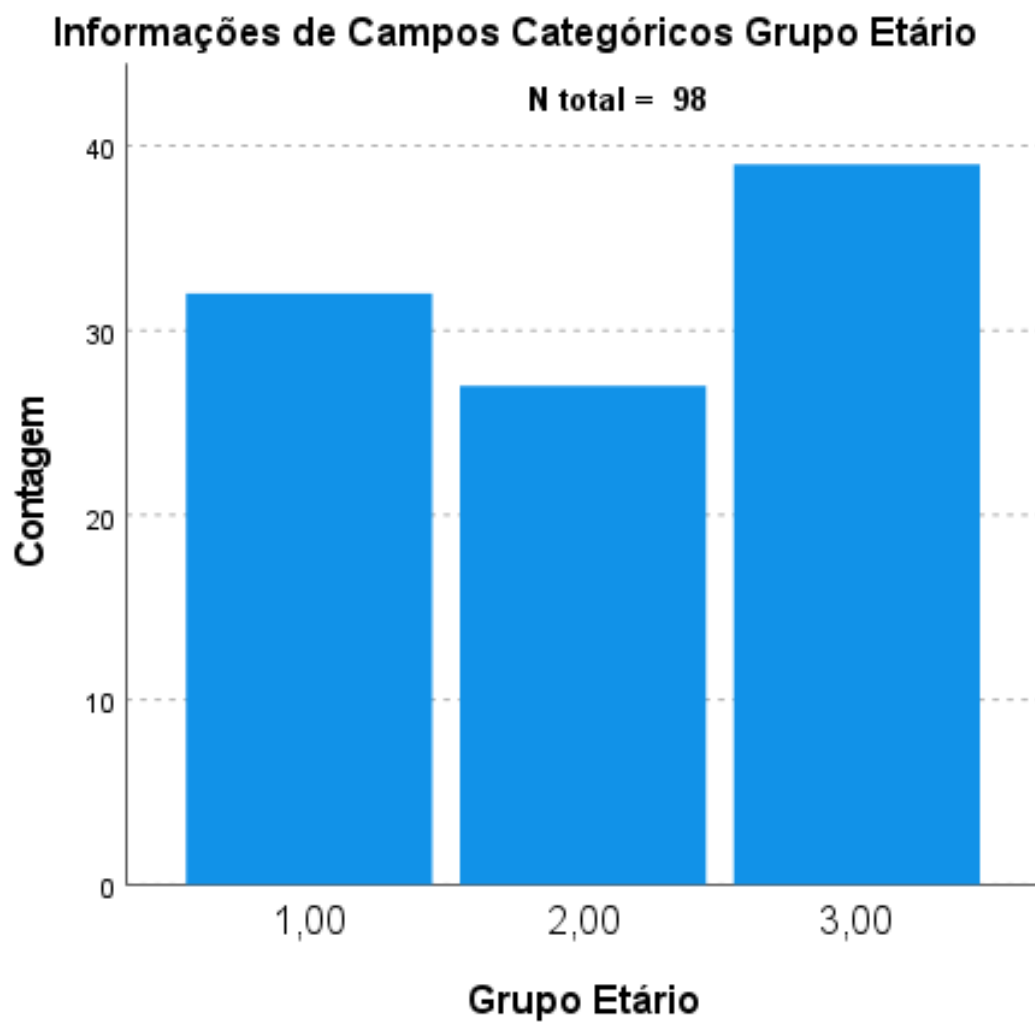
Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário



Each node shows the sample average rank of Grupo Etário.



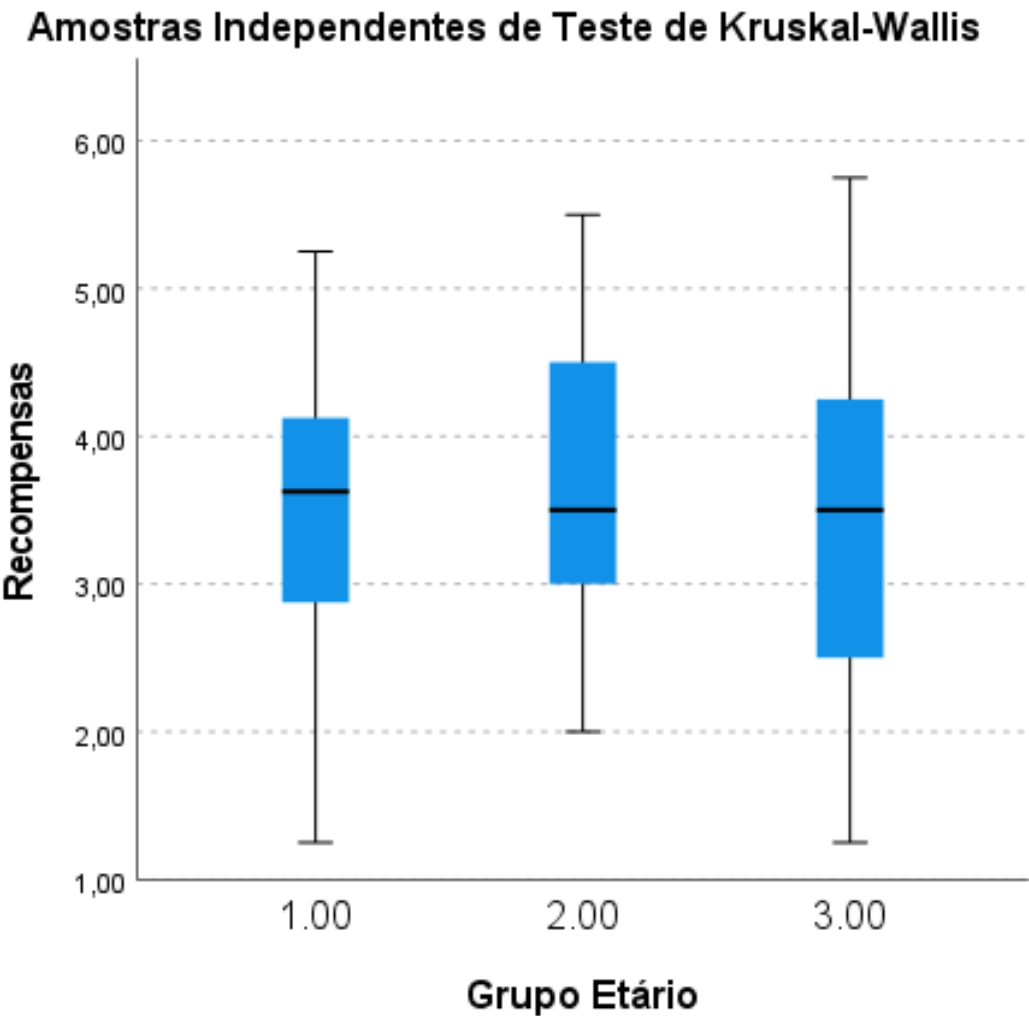
O campo Supervisão é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.



Grupo etário e Dimensão Recompensas continentas

Amostras Independentes de Resumo de Teste	
Kruskal-Wallis	
N total	98
Estatística de teste	1,314 ^a
Grau de Liberdade	2
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,518

a. A estatística do teste está ajustada para empates.



Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário

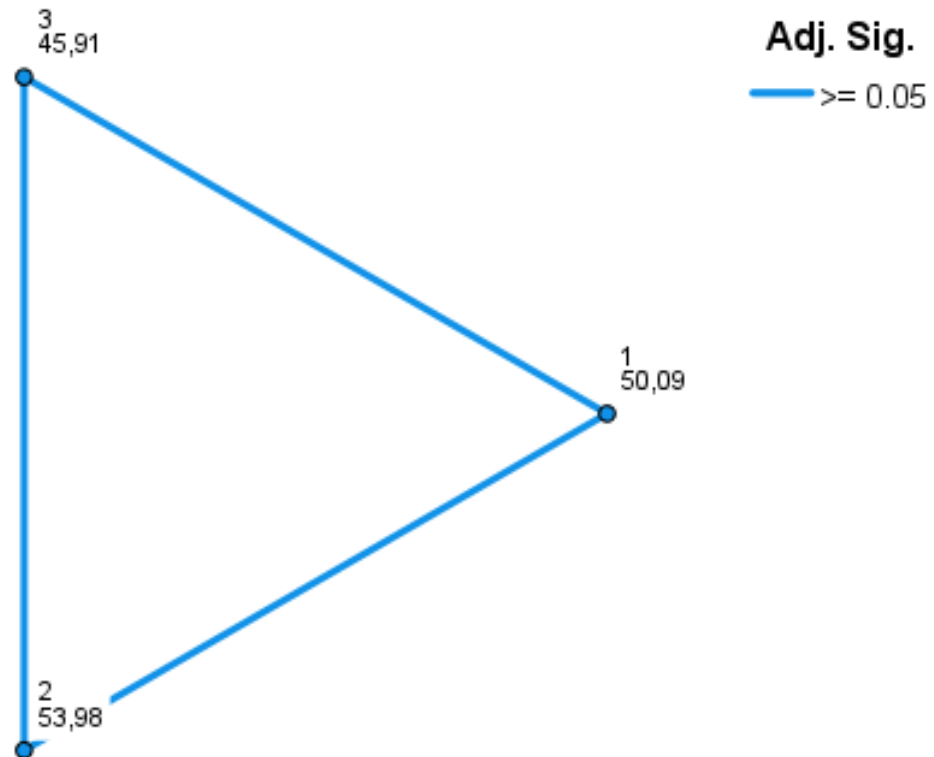
Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
3,00-1,00	4,183	6,762	,619	,536	1,000
3,00-2,00	8,071	7,098	1,137	,255	,766
1,00-2,00	-3,888	7,409	-,525	,600	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

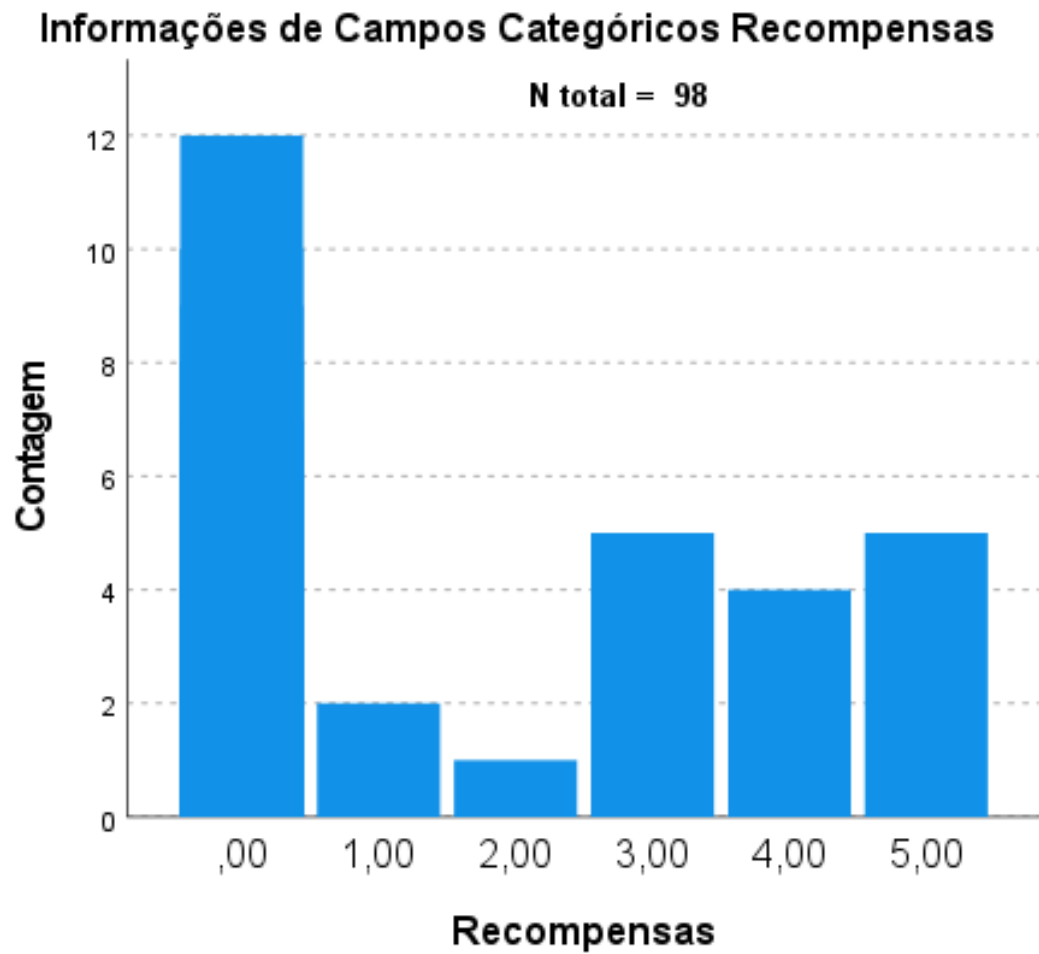
As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

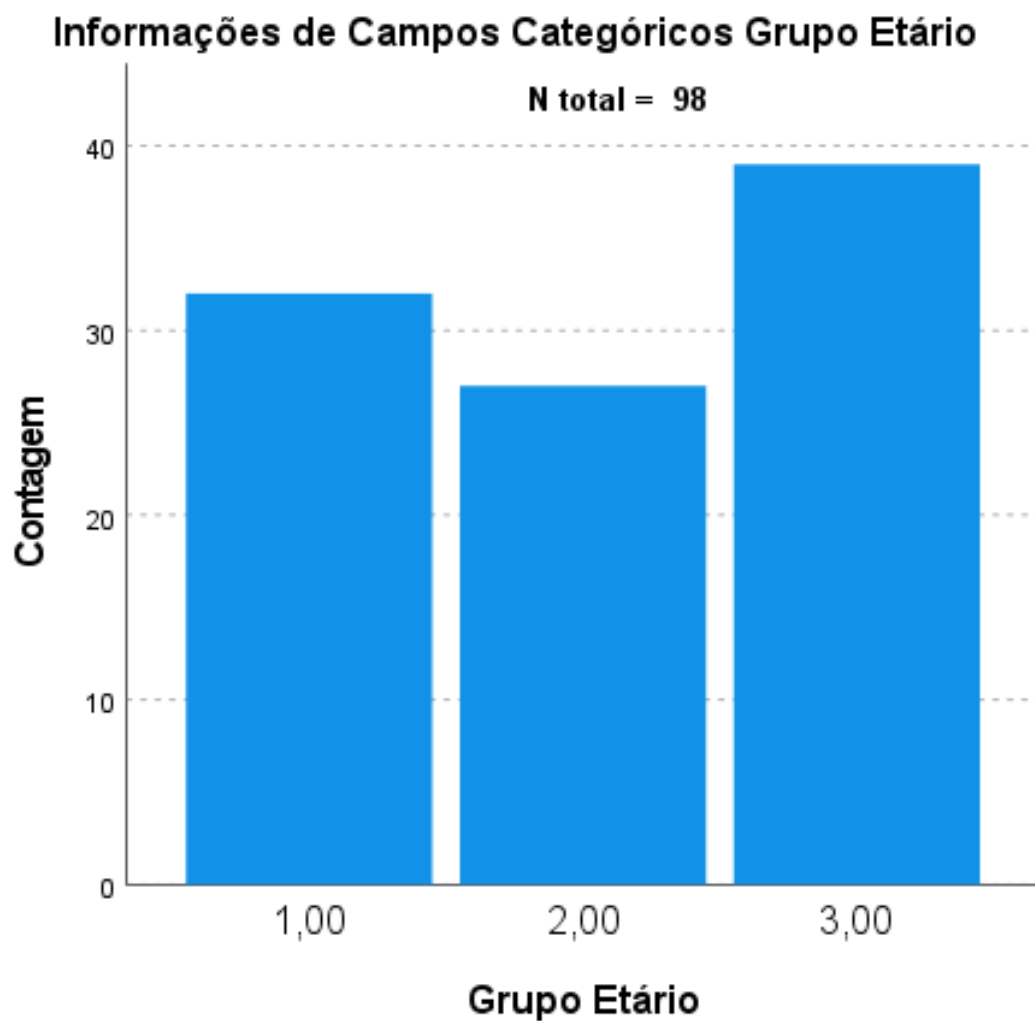
Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário



Each node shows the sample average rank of Grupo Etário.



O campo Recompensas é ordinal, mas é tratado como contínuo no teste.



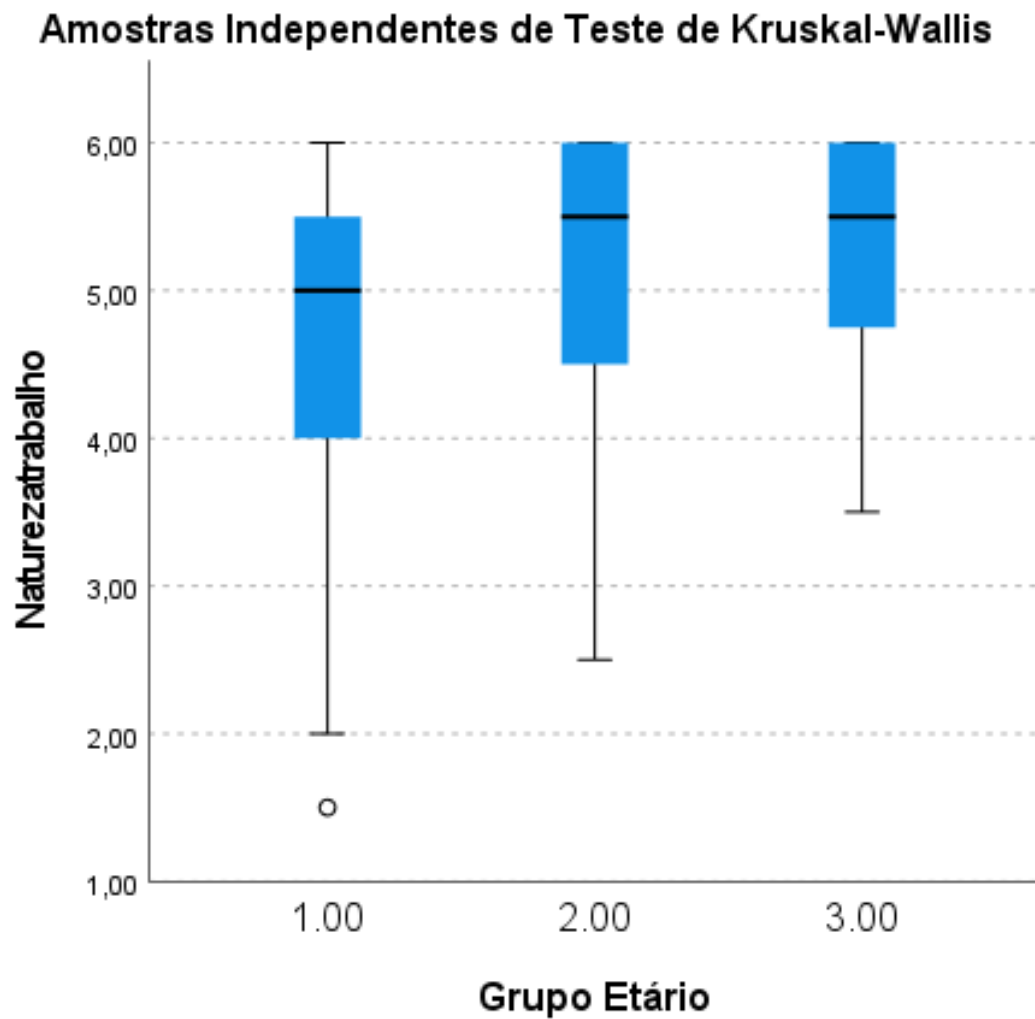
Grupo etário e Dimensão Natureza do trabalho

Amostras Independentes de Resumo de Teste

Kruskal-Wallis

N total	98
Estatística de teste	7,841 ^a
Grau de Liberdade	2
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,020

a. A estatística do teste está ajustada para empates.



Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário

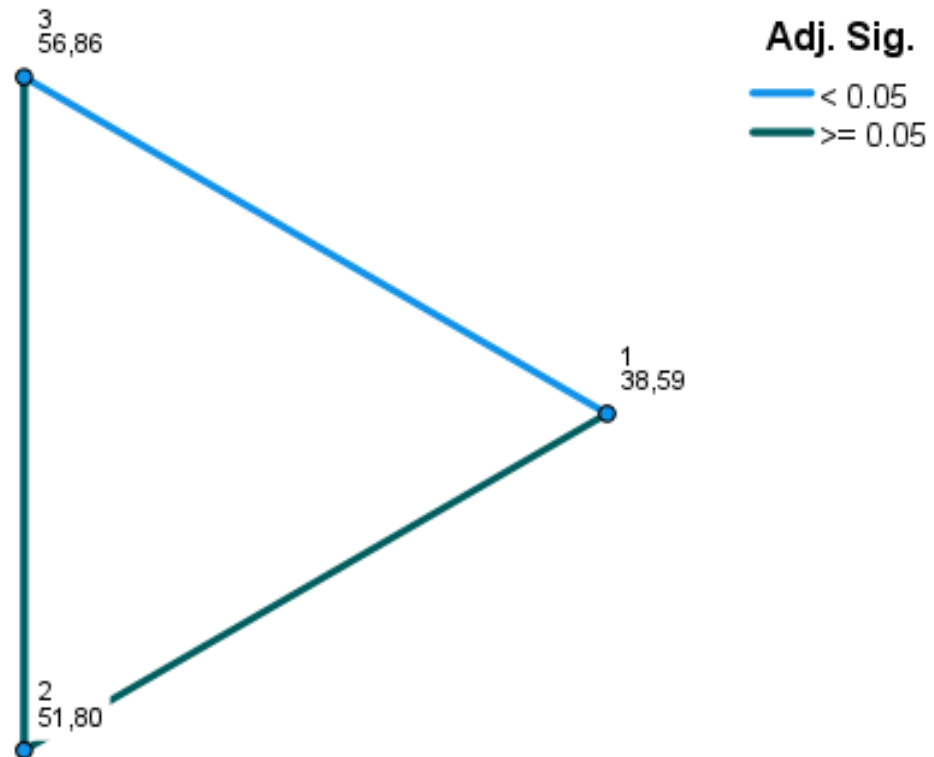
Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
1,00-2,00	-13,203	7,265	-1,817	,069	,208
1,00-3,00	-18,265	6,631	-2,754	,006	,018
2,00-3,00	-5,063	6,960	-,727	,467	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

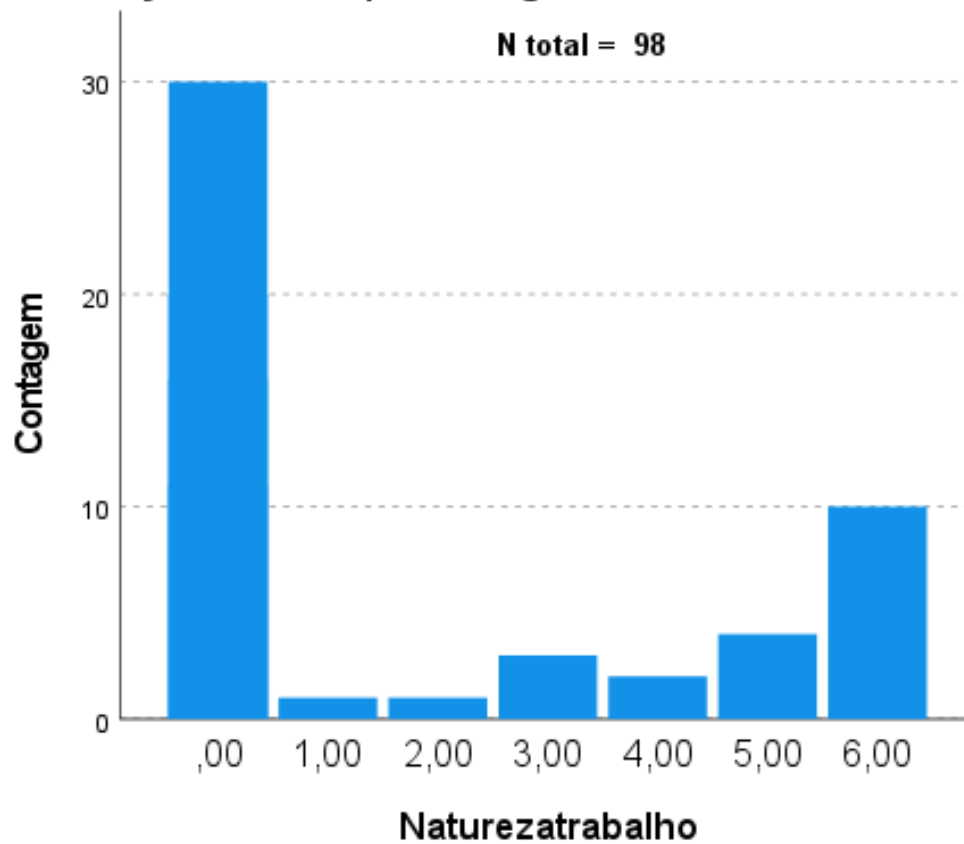
a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Comparações por Método Pairwise de Grupo Etário

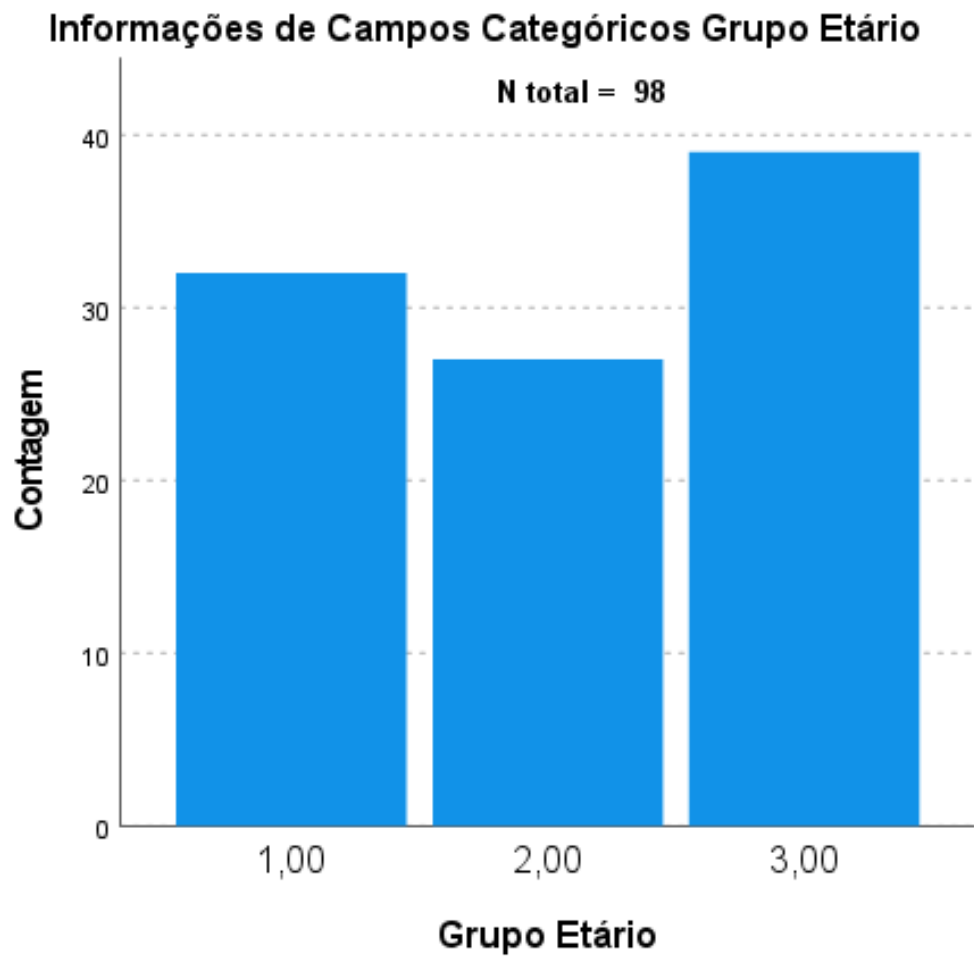


Each node shows the sample average rank of Grupo Etário.

Informações de Campos Categóricos Naturezatrabalho



O campo Naturezatrabalho é ordinal, mas é tratado como contínuo no ...



Resumo de processamento de casos

		Válido		Casos Omisso		Total	
	Grupo Etário	N	Percentage m	N	Percentage m	N	Percentage m
Naturezatrabalho	1,00	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%
	2,00	27	100,0%	0	0,0%	27	100,0%
	3,00	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%

Descritivas

Grupo Etário			Estatística	Estatística do teste Padrão
			a	
Natureza do trabalho	1,00	Média	4,6094	,19538
		95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	
			Limite superior	
		5% da média aparada	4,6944	
		Mediana	5,0000	
		Variância	1,222	
		Erro Padrão	1,10522	
		Mínimo	1,50	
		Máximo	6,00	
		Amplitude	4,50	
		Amplitude interquartil	1,50	
		Assimetria	-1,041	,414
		Curtose	1,133	,809
	2,00	Média	4,9815	,22877
		95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	
			Limite superior	
		5% da média aparada	5,0628	
		Mediana	5,5000	
		Variância	1,413	
		Erro Padrão	1,18874	
		Mínimo	2,50	
		Máximo	6,00	
		Amplitude	3,50	
		Amplitude interquartil	1,50	
		Assimetria	-1,140	,448
		Curtose	,144	,872
	3,00	Média	5,2949	,11864
		95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	
			Limite superior	
		5% da média aparada	5,3419	

Mediana	5,5000	
Variância	,549	
Erro Padrão	,74089	
Mínimo	3,50	
Máximo	6,00	
Amplitude	2,50	
Amplitude interquartil	1,50	
Assimetria	-,670	,378
Curtose	-,672	,741