



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

OS CONTRIBUTOS DA *SET* E DA COMUNICAÇÃO PARA A
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO EM
EMPRESAS PORTUGUESAS DO SETOR DOS SERVIÇOS

JÉSSICA DE SOUSA AZEVEDO

SETEMBRO 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

OS CONTRIBUTOS DA *SET* E DA COMUNICAÇÃO NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO EM
EMPRESAS PORTUGUESAS DO SETOR DOS SERVIÇOS

JÉSSICA DE SOUSA AZEVEDO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CARLA MARQUES CURADO

SETEMBRO 2019

Agradecimentos

Chegou ao fim mais uma importante etapa da minha vida, e gostaria de agradecer a todos aqueles que me apoiaram durante todo este percurso.

Aos meus pais, por todo o apoio ao longo desta etapa especial, mas acima de tudo, pela presença nos momentos mais importantes da minha vida.

Às minhas colegas de casa, pela amizade e pela paciência durante esta batalha.

Aos meus colegas de trabalho, agradeço a ajuda e a compressão nos momentos de maior desespero.

E, um agradecimento muito especial à Professora Carla Curado, pela constante paciência, disponibilidade e apoio durante esta difícil caminhada. A sua orientação e força foram determinantes na elaboração da presente dissertação.

Resumo

As Pessoas são o elemento chave no sucesso das organizações, e a Satisfação é um dos seus maiores desafios. Trabalhadores satisfeitos são sinónimo de maior compromisso e desempenho organizacional. Em contrapartida, a sua insatisfação reflete-se em alta rotatividade e baixo desempenho. As relações entre os trabalhadores e a organização funcionam numa lógica de interdependência e reciprocidade. Assim, a *Social Exchange Theory* permite compreender como um conjunto de condições contribuem para a Satisfação. Estas podem ser estabelecidas ao nível organizacional, com os líderes e com os pares. As organizações não existem sem comunicação, sendo que o presente estudo analisa os contributos da comunicação na Satisfação dos trabalhadores. Parte da riqueza deste processo está na análise da comunicação aos diversos níveis, isto é, ao nível da organização, do líder e dos pares. Outras condições relacionadas com a Satisfação, como o Equilíbrio Trabalho-Família, a Cultura Organizacional, a Liderança Transacional, a Liderança Transformacional e o Apoio dos Pares, são alvo de análise. O presente estudo analisou uma amostra de 163 respostas, obtidas via questionário, distribuído aos trabalhadores das empresas portuguesas do setor dos serviços. Este setor contribui ativamente para o crescimento nacional e para a composição do mercado de trabalho. Uma abordagem qualitativa foi utilizada para testar e identificar as combinações causais que levam à presença e à ausência de Satisfação (fsQCA). Os resultados evidenciaram a presença de caminhos para a Satisfação na presença de comunicação aos três níveis. Complementarmente foram encontrados caminhos para a ausência de Satisfação na presença de comunicação de pelo menos um dos níveis.

Palavras-chave: Satisfação, Social Exchange Theory, Comunicação, Serviços, fsQCA

Abstract

As People are the key element in the success of organizations, Satisfaction represents one of their biggest challenges. Satisfied workers are synonymous of greater commitment and organizational performance. While, unsatisfied workers reflect in high turnover and poor performance. The logic of interdependence and reciprocity are the base of the relationship between workers and their organizations. Thereby, the Social Exchange Theory allows to understand how a set of conditions leads to satisfaction. These can be defined at three level, the organizational, with leaders and with peers. As organizations do not exist without communication, the present study analyzes the contributions of Communication on Job Satisfaction. The richness of this process lies on the various level analysis of Communication, in so, at the Organizational, Leader and Peer level. Additionally, other conditions are considered on this analysis: Work-Life Balance, Organizational Culture, Transactional Leadership, Transformational Leadership and Peer Support. The present study analyzes a sample of 163 observations, obtained through a questionnaire, sent to Portuguese companies from the service industry. This industry contributes actively to the national growth and to the composition of the labor market. To identify the casual presence and absence of satisfaction, a qualitative approach (fsQCA) was used. The results show the existence of several paths leading to Satisfaction with the presence of the three levels of Communication. Also, there are paths leading the absence of Satisfaction, they include the presence of at least of one of the levels of Communication.

Keywords: Satisfaction, Social Exchange Theory, Communication, Services, fsQCA

Índice

1. Introdução.....	7
2. Revisão de Literatura	9
2.1 <i>Social Exchange Theory</i>	9
2.1.1 Relação Trabalhador-Organização	10
2.1.2 Relação Trabalhador-Líder	13
2.2.3 Relação Trabalhador-Pares	17
2.2 Comunicação Interna.....	19
2.2.1 Comunicação Organizacional	20
2.2.2 Comunicação com o Líder	21
2.2.3 Comunicação com os Pares	23
2.3 Satisfação.....	24
2.3.1 Satisfação no Setor dos Serviços	26
3. Metodologia	27
3.1 Análise Comparativa Qualitativa.....	28
3.2 Instrumento e Escalas	30
3.3 Descrição da amostra.....	31
3.4 Calibração.....	32
3.5 Função <i>fuzzy-and</i> e <i>fuzzy-or</i>	33
3.6 As condições necessárias.....	34
3.7 As condições suficientes e as configurações causais.....	35
3.7.1 A contribuição da Comunicação AND	36
3.7.2 A contribuição da Comunicação OR	38
4. Análise e Discussão de Resultados	41
5. Conclusões, Limitações e Recomendações	44
6. Referências Bibliográficas	47
7. Anexo.	56

1. Introdução

As atuais mudanças, subjacentes a um mercado de trabalho cada vez mais globalizado, têm intensificado a competição entre organizações, suscitando o interesse dos investigadores pelas temáticas da Cultura Organizacional, da Liderança e da Satisfação (Belias e Koustelios, 2014). A Satisfação com o trabalho é uma emoção positiva relativamente à realização de valores associados ao trabalho (Locke, 1976), tendo um importante impacto na qualidade, no desenvolvimento e no desempenho das organizações, sendo que sentimentos de insatisfação estão relacionadas com questões de alta rotatividade e de baixo desempenho tanto individual como organizacional (Eyupoglu, Gardashova, Allahverdiyev e Saner, 2016; Asrar-ul-Haq e Anwarb, 2018). No entanto, ao reduzir a insatisfação, os trabalhadores tendem a ser mais produtivos e criativos, reduzindo, portanto, as intenções de saída (Lawler e Porter, 1967; Steijin, 2004, *cit.* por Izvercian, Potra e Ivascu, 2016) (Uzonna, 2013) e melhorando a capacidade de retenção (Sagger, Rafat e Agarwal, 2012). Assim, Asrar ul Haq e Anwarb (2018) estabelecem uma relação entre a Satisfação e a perceção dos trabalhadores quanto às tarefas que realizam, às relações estabelecidas com os colegas e supervisores e ao próprio ambiente de trabalho. Vários estudos têm, igualmente, dado especial atenção à relação entre a Satisfação dos trabalhadores e a qualidade dos serviços, uma vez que o sucesso das organizações do setor dos serviços depende do comportamento e do desempenho dos seus trabalhadores (Ariani, 2015; Sikder, 2015).

Os estudos realizados sobre a temática da Satisfação focam-se na sua maioria na relação das variáveis com apenas um fator, e o objetivo deste trabalho é, através da utilização da metodologia *fuzzy set Quantitative Comparative Analysis* (fsQCA), investigar de que forma diferentes condições influenciam a Satisfação, e que combinações causais

contribuem para a presença ou ausência de Satisfação no tecido empresarial português, no setor dos serviços. Neste sentido, a presente investigação pretende explorar as condições que afetam a Satisfação dos colaboradores no setor dos serviços, enquanto destaca a importância do estudo deste conceito para a Gestão de Recursos Humanos. Assim, a questão de investigação que conduzirá este estudo é: Quais as condições influenciadoras da Satisfação nas empresas portuguesas do setor dos serviços? – da qual emergem os seguintes objetivos que irão orientar a presente investigação: Perceber quais as combinações causais que levam à presença de Satisfação e quais levam à sua ausência. As condições adotadas na presente investigação foram: Cultura Organizacional, Equilíbrio Trabalho-Família, Comunicação Organizacional, Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Comunicação com a Chefia, Apoio dos Pares e Comunicação com os Pares. Estas escolhas recaem nos três tipos de relações – da organização, do líder e dos pares – com os trabalhadores identificados por Alegre, Mas-Machuca e Berbegal-Mirabent (2016).

O presente estudo será dividido da seguinte forma: O Primeiro Capítulo será composto pela Introdução onde se justificará a escolha do tema, a relevância teórica e empresarial da escolha, e serão definidos as motivações e os objetivos a alcançar. No Capítulo dois, será realizado o enquadramento teórico, através de uma revisão de literatura, onde serão introduzidos os conceitos centrais e os principais estudos empíricos desta temática, com foco na *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). O Terceiro Capítulo é dedicado à metodologia adotada no processo de recolha e tratamento dos dados, recorrendo-se à Análise Qualitativa Comparativa de Conjuntos Difusos (*fuzzy set Qualitative Comparative Analysis* – fsQCA). Por fim, no Quarto e Quinto Capítulo, serão

apresentados e discutidos os resultados e as conclusões da presente investigação, bem como as suas limitações e as contribuições para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1 *Social Exchange Theory*

A *Social Exchange Theory*, ou a Teoria da Troca Social, é apresentada por Blau (1964: 91) como “*voluntary actions of individuals that are motivated by returns they are expected to bring and typically in fact bring from others*”, sendo a principal teoria utilizada para explicar as várias relações existentes em contexto de trabalho. Esta teoria defende que quando um indivíduo atribui a outro uma recompensa ou recurso, existe uma expectativa futura de retorno pela outra parte (Bernerth e Walker, 2009) – “*favors that create diffuse obligations, not precisely defined one, and the nature of the return cannot be bargained about but be left to the discretion of the one who makes it*” (Blau, 1964:93) – isto é, em relações de interdependência, as transações entre as partes funcionam através do princípio da reciprocidade (Gouldner, 1960). A troca social começa quando uma das partes traz um benefício para a outra, e se o recebedor é recíproco, uma série de trocas de benefícios acontecem, criando assim uma obrigação mútua de tratamento favorável entre as partes (Coyle-Shapiro e Shore, 2007; Yalabik, Rayton e Rapti, 2017). Quando os trabalhadores percecionam que as suas organizações estão a contribuir para a sua Satisfação, tendem a sentir uma necessidade de reciprocidade positiva relativamente aos seus trabalhos e às organizações, sentindo-se conseqüentemente mais satisfeitos (Tang, Siu e Cheung, 2014).

Foa e Foa (1980) agruparam os recursos provenientes destas interações em seis categorias sociais – amor, estatuto, informação, dinheiro, bens e serviços. Os atores nestas trocas podem trocar bens intangíveis baseados na comunicação, como informação ou amizade,

percecionando este tipo de trocas mais valiosas que as trocas puramente económicas (Homans, 1958). Os trabalhadores são movidos pela confiança, respeito e suporte nas suas relações com os líderes, colegas e organização (Cropanzano e Mitchell, 2005). Todavia, quando esta demonstração de apoio das organizações é percecionada, estes sentem-se na obrigação de adotar atitudes e comportamentos positivos e favoráveis em retorno, evitando atitudes negativas e prejudiciais para as organizações (Yalabik *et al.*, 2017; Mashi, 2017).

A *Social Exchange Theory* tem sido alvo de crescente utilização como uma base conceptual para compreender as motivações por detrás das atitudes dos trabalhadores no local de trabalho e para explicar os seus resultados positivos (Chiu e Ng, 2013). Segundo Li, Kim e Zhao (2017), as organizações que conseguem identificar as diferentes trocas sociais estabelecidas com os líderes, colegas ou equipas, e de que forma estas impactam o compromisso organizacional e a Satisfação dos trabalhadores, têm uma forte vantagem na retenção dos mesmos (Omilion-Hodges, Ptacek e Zerilli, 2016). Como base teórica utilizada em diversos estudos, esta permite compreender como um conjunto de condições contribuem para a Satisfação (Yalabik *et al.*, 2017), sendo que estas trocas podem ser estabelecidas entre os trabalhadores e as organizações, os líderes e os colegas, que se refletem distintivamente no comportamento e na Satisfação dos mesmos (Cropanzano e Mitchell, 2007).

2.1.1 Relação Trabalhador-Organização

A Relação Trabalhador-Organização, é definida por Men e Stacks (2014:12) como “ *the degree to which an organization and its employees trust one another, agree on who has the rightful power to influence, experience satisfaction with each other and commit oneself to the other*”. O bom relacionamento entre os trabalhadores e as organizações, é

mutuamente benéfico para as partes, uma vez que os trabalhadores ao percecionarem o apoio, tendem a se sentir mais satisfeitos com o seu trabalho, e por sua vez, as intenções de saída diminuem, sendo maior a retenção (Mignonac e Richebé, 2013). Assim, a reciprocidade nesta relação ocorre na sequência dos benefícios e da Satisfação que obtêm, sendo que os trabalhadores retribuem com um maior compromisso e lealdade para com as organizações (Cheung e Wu, 2012; Ferrero, Hoffman e McNulty, 2014; Leschyshyn e Minnotte, 2014; Bufquin, DiPietro, Orłowski e Partlow, 2017).

Equilíbrio trabalho-família

Na atual sociedade existem várias responsabilidades em conflito, e por vezes incompatíveis, sendo que garantir este equilíbrio é uma das principais estratégias das empresas no sentido de melhorar o desempenho e a retenção dos trabalhadores (Deery e Jago, 2015). O Equilíbrio Trabalho-Família corresponde à ausência de conflito entre as responsabilidades profissionais e pessoais, através da quantidade simétrica de tempo e de esforço dedicado a ambos (Turliuc e Buliga, 2014). No entanto, o conflito surge quando as responsabilidades dos dois domínios são incompatíveis (Priyadharshini e Wesley, 2014), refletindo-se em insatisfação.

A Relação Trabalhador-Organização pressupõe o apoio da organização no sentido do equilíbrio, uma vez que a resposta das organizações a este conflito impacta positivamente as atitudes dos trabalhadores e a Satisfação geral (Qu e Zhao, 2012). Alegre *et al.* (2016) concluíram, no estudo realizado, que trabalhar numa organização requer um esforço de conciliação das obrigações familiares com as obrigações laborais, contudo, a existência de um ambiente amigável e de identificação com os objetivos da organização, contribui substancialmente para a Satisfação dos trabalhadores. Portanto, no âmbito da *Social Exchange Theory*, quando as organizações providenciam aos trabalhadores um ambiente

de trabalho agradável e que permita este equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, estes sentem-se na obrigação de responder com melhores resultados e desempenho (Krishnan, Loon e Tan, 2018; Blau, 1964).

Segundo Namasivayam e Zhao (2007), e Karatepe e Kilic (2007) o conflito entre as exigências profissionais e familiares afeta negativamente a Satisfação dos trabalhadores, uma vez que não conseguem conciliar as suas responsabilidades e se envolver em atividades familiares e sociais importantes. Isto é, os trabalhadores experienciam insatisfação não só com o trabalho, mas também com o lazer (Tsaour e Yen, 2018). No caso concreto das empresas do setor do turismo e hotelaria, face às irregularidades de horários e às poucas horas dedicadas ao lazer, o conflito trabalho-família é intensificado (Lin, Huang, Yang e Chiang, 2014; Lin, Wong e Ho, 2015). Assim, vários estudos sugerem também que o conflito entre trabalho-família diminui a Satisfação dos trabalhadores e afetam negativamente o desempenho dos serviços (Lin, Wong e Ho, 2013; Vong e Tang, 2017).

Cultura Organizacional

Segundo Schein (1990) a Cultura Organizacional é um conjunto de valores e crenças partilhados entre membros de uma organização, que afetam o comportamento e guia as decisões dos trabalhadores. Barney (1986) definiu Cultura Organizacional como um conjunto de valores, crenças e símbolos que definem a forma como uma empresa conduz os seus negócios, sendo que vários autores realçam que o tipo de comunicação estabelecido entre os trabalhadores, indica o tipo de cultura da organização (Men e Bowen, 2017). Meng e Bergerb (2019) concluíram no seu estudo que uma Cultura Organizacional de suporte associado a uma comunicação dos líderes criam condições para os trabalhadores de sentirem satisfeitos e mais comprometidos. Desta forma, os

líderes têm um papel importante na transmissão da cultura e dos valores da organização de geração em geração (Kouzes e Posner, 2012). Os trabalhadores tendem a perceberem como boa a relação com as organizações, quando os seus gestores estão envolvidos e se preocupam (Men, 2014). Desta forma, uma Cultura Organizacional de abertura e de apoio, aumentam a eficácia das práticas de comunicação.

No âmbito da *Social Exchange Theory*, os valores e normas associadas à Cultura Organizacional são apreendidas através de experiências de trocas anteriormente partilhadas por membros da organização. Desta forma, diferentes valores inspiram diferentes tipos de trocas sociais (Stefano e Gaudiino, 2019). Segundo Islam, Ahmed e Ahmad (2015), os trabalhadores demonstram uma maior ligação emocional com as organizações, quando percebem o seu apoio e quando esta lhes providencia uma cultura de aprendizagem constante. Assim, os trabalhadores são recíprocos através de um maior compromisso e retenção.

2.1.2 Relação Trabalhador-Líder

A sobrevivência e a continuidade das organizações, assentam no importante papel da liderança e dos líderes na definição das estratégias e objetivos das organizações. Uma vez que estes atuam como mentores, estão dispostos a atingir os desejos e as necessidades dos trabalhadores, que posteriormente, desenvolvem um sentido de obrigação e de dívida para com os seus líderes (Bass, 1985). Os estilos de liderança facilitam o empenho e o compromisso dos trabalhadores no sentido de atingirem os objetivos e valores comuns da organização (Thrush, 2012), sendo que vários autores destacam a associação positiva entre a relação entre os trabalhadores e os seus líderes, com a Satisfação (Hammer, Kossek, Bodner e Crain, 2013). Estudos revelam, ainda, que quando os trabalhadores percebem um relacionamento desagradável com os seus líderes, experienciam

sentimentos de stress e de insatisfação, e por sua vez aumentam as intenções de saída da organização (Talachi e Gorji, 2013). Assim, um bom relacionamento com o líder é essencial para obter feedback e para melhorar o desempenho (Sageer *et al.*, 2012; Rowold, Borgman e Borgman, 2014). Contudo, o apoio das chefias, associado a vários fatores como a segurança no trabalho, o ambiente de trabalho e o Equilíbrio Trabalho-Família, promovem altos níveis de Satisfação (Gębczyńska e Kwiotkowska, 2018).

Liderança Transacional

Liderança é definida por alguns autores como “*a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goals*” (Northouse, 2016: 6), sendo que o foco atual dos líderes está na interação com os seus subordinados, no sentido de melhorar o seu desempenho, em vez de persuadi-los. Os estilos de liderança influenciam esta relação e afetam o compromisso organizacional e a Satisfação, uma vez que ao apoiarem o desempenho dos trabalhadores estes respondem positivamente através do trabalho realizado (Rowold *et al.*, 2014). Sageer *et al.* (2012) concluíram que estilos mais democráticos promovem melhores relações e respeito mútuo, e em contrapartida, uma liderança autoritária promove baixos níveis de Satisfação. Estes estilos são frequentemente categorizados consoante o seu foco: nas pessoas e nas relações, de forma a maximizar o potencial dos trabalhadores através da criatividade e da inovação – Liderança Transformacional –, ou nas tarefas, incentivando as trocas e as recompensas com base no desempenho – Liderança Transacional (Bass e Avolio, 1994). Contudo, as relações com a liderança podem ser tanto transacionais como transformacionais, dependente das trocas existentes. Bass (1985) diz-nos que a Liderança Transacional é baseada, essencialmente, em trocas económicas, enquanto o líder transformacional

estabelece relações de troca, tanto com a equipa como com os indivíduos, numa lógica pró-social e para benefício da outra parte.

A Liderança Transacional está associada às trocas existentes entre os líderes e os subordinados, uma vez que os líderes premeiam ou punem os trabalhadores consoante o desempenho, e em retorno esperam uma maior produtividade e lealdade (Naidu e Van, 2005). Estes líderes demonstram uma menor envolvimento na relação com os trabalhadores, sendo apenas um processo de troca social de forma a impactar o desempenho dos trabalhadores com base em objetivos estabelecidos. Segundo Burns (1978), os líderes utilizam a sua autoridade para recompensar os trabalhadores com dinheiro ou estatuto, de forma a conseguirem um maior esforço e compromisso. É uma abordagem tradicional com foco numa troca de custo-benefício, com o objetivo de atingir as metas organizacional e de reter os trabalhadores (Northouse, 2010).

Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional, em contrapartida, é caracterizada por um relacionamento entre líderes e subordinados, movido pela inspiração e motivação no sentido dos valores e objetivos organizacionais (Burns, 1978). É um processo de motivação focado nos valores e no impacto no desempenho dos subordinados. Estes líderes utilizam estratégias de motivação de forma a convencer os trabalhadores que os objetivos organizacionais são mais importantes que os objetivos pessoais (Bass, 1985). O carisma e a capacidade de influência são duas das principais características deste tipo de líderes, conseguindo influenciar o compromisso organizacional através da promoção de valores associados ao cumprimento de objetivos através do esforço dos trabalhadores (Shamir, Zakay, Breinin e Popper, 1998).

Os vários estudos realizados, revelam que a Satisfação apresenta uma forte ligação com a Liderança Transformacional (Choi, Goh, Adam e Tan, 2016; Abelha, Carneiro e Cavazotte, 2018; Sayadi, 2018), em contrapartida, a Liderança Transacional apresenta uma ligação menos relevante. Segundo Saleem (2015) existe uma associação positiva entre a Liderança Transformacional e a Satisfação, o que significa que o líder transformacional consegue, através de um comportamento inspirador e motivacional, mudar o estado psicológico dos membros de uma organização. Assim, o líder consegue melhorar tanto o desempenho da sua equipa como de cada membro, individualmente, na realização das suas funções diárias e de funções extra. Contudo, os líderes transacionais, ao se focarem nos objetivos organizacionais e de estabelecerem uma relação com os trabalhadores com base em punições ou recompensas, tendem a não se conseguir envolver, afetando negativamente a Satisfação dos mesmos (Saleem, 2015). No setor dos serviços aos pacientes, o estudo realizado por Boamah, Laschinger, Wong e Clarke (2018), sugere igualmente que a Liderança Transformacional aumenta a qualidade do serviço, por via do poder de atuação dos enfermeiros. Desta forma ao melhorarem o cuidado aos pacientes, estes tendem a se sentir mais satisfeitos.

A maioria dos estudos sobre a temática da liderança revelam uma maior correlação entre Liderança Transformacional e a Satisfação, e uma menor correlação com a Liderança Transacional, o que demonstra que estes dois estilos se encontram em campos opostos. No entanto, os resultados de Sayadi (2016) sugerem que tanto a Liderança Transformacional com a Liderança Transacional apresentam efeitos positivos na Satisfação dos professores, bem como no compromisso, apesar dos efeitos serem mais forte com o primeiro estilo de liderança. Também, Spitzbart (2017) vem contradizer a generalidade das pesquisas, uma vez que no seu estudo, ambos os estilos de liderança

afetam significativamente a Satisfação, sendo este resultado justificado pelas diferentes necessidades e fatores motivacionais característicos de cada indivíduo. Todavia, um bom relacionamento com a liderança promove sentimentos de reciprocidade com altos níveis de investimento pessoal no trabalho e um maior envolvimento, uma vez que os trabalhadores compreendem melhor as suas funções, sentem-se mais seguros e têm melhor acesso aos recursos (Burch e Guarana, 2014).

2.1.3 Relação Trabalhador-Pares

Atualmente, o trabalho é realizado por equipas, e não só por indivíduos, e desta forma, contrariamente a uma gestão tradicional focada em lucros, a gestão atual tem se centrado nos clientes e nas relações desenvolvidas pelos trabalhadores (Draft, 2015). O trabalho em equipa é identificado por Sagger *et al.* (2012) como uma vantagem, pois trabalhos mais individualizados contribuem para uma maior insatisfação. Esta interação social, é encarada como um sentimento de pertença e de partilha de conhecimentos e experiências (Izvercian *et al.*, 2016), que intensifica a cooperação, o desenvolvimento individual e Satisfação do trabalhador (Hanaysha, 2016).

O ambiente existente entre colegas, é também identificado como uma importante fonte de Satisfação, envolvendo um trabalho cooperativo entre grupos de indivíduos interdependentes no sentido de um objetivo ou resultado comum (Sageer *et al.*, 2012; Belias e Koustelios, 2014). Portanto, as atividades em grupo permitem também criar um ambiente que facilite a troca de conhecimento e de informação, o que pressupõe um aumento da autonomia dos trabalhadores e dos seus níveis de Satisfação (Hanaysha, 2016). Por outro lado, trabalhadores que percebem um nível elevado de preocupação pelos seus colegas, experienciam um alto nível de Satisfação, retribuindo com um maior compromisso organizacional (Bufquin *et al.*, 2017).

Apoio dos Pares

O Apoio dos Pares, como um dos tipos de Suporte Social recebido no contexto organizacional, envolve um sentido de confiança e de ajuda entre trabalhadores que se encontram no mesmo nível hierárquico (Liao, Joshi, e Chuang, 2004; Chiaburu e Harrison, 2008). Desta forma, o Suporte Social é constituído por 3 tipos de suporte – dos supervisores, dos colegas e da organização -, sendo que vários estudos têm demonstrado um impacto positivo destes tipos de apoio na Satisfação dos trabalhadores (Chiaburu e Harrison, 2008; Brown, Pitt-Catsoupes, McNamara e Bensen, 2014).

Na realidade atual das organizações, os trabalhadores passam mais tempo com os seus colegas do que com as suas famílias, sendo que ao existirem relações de apoio fortes entre colegas, os trabalhadores conseguem mais facilmente lidar com o stress das suas responsabilidades profissionais e familiares (Halbesleben e Wheeler, 2015). Assim, os trabalhadores, face à frequente interação, formam laços entre si, sendo recíprocos face ao bom tratamento recebido pelos colegas (Gouldner, 1960).

A perceção do Apoio dos Pares torna as funções mais enriquecedoras e apreciadas, o que se reflete no aumento do nível de envolvimento e de Satisfação (Lambert, Minor, Wells e Hogan, 2016). No entanto, a falta de suporte por parte dos colegas reflete-se numa menor identificação com o trabalho e causa sentimentos de alienação e de desmotivação com o trabalho, o que confirma que este é um importante fator de retenção e de desenvolvimento de atitudes positivas para com a organização (Charoensukmongkol, Moqbel e Gutierrez-Wirsching, 2016). Segundo Self e Gordon (2019), os resultados no setor da restauração, demonstraram que o aumento do Apoio dos Pares impacta diretamente o envolvimento e a retenção dos trabalhadores.

Yuh e Choi (2017) concluíram que, à semelhança de estudos anteriores, o apoio por parte dos pares fortalece a Satisfação, no caso específico dos professores. Também, Akhtar e Ghafoor (2018) concluíram que no setor dos serviços o apoio dos supervisores e dos colegas é um importante mecanismo de retenção dos trabalhadores. Ou seja, os colegas tornam o ambiente de trabalho melhor, aumentam a Satisfação dos trabalhadores e são, também, uma importante fonte de ajuda e de informação (Koseoglu, Blum e Shalley, 2018). Portanto, os laços criados entre os trabalhadores ajudam a amenizar as condições de trabalho desagradáveis presentes no setor dos serviços, face à interação diária com clientes.

2.2 Comunicação Interna

A comunicação interna é um processo em que os trabalhadores partilham informação, criam relações e constroem a cultura e os valores organizacionais. Esta consiste na gestão e na construção de relacionamentos mutuamente benéficos entre as organizações e os seus trabalhadores (Men e Bowen, 2017). As organizações simplesmente não existem sem comunicação, sendo que esta abrange diferentes tipos de recetores e de emissores – indivíduos, grupos ou equipas (Keyton, 2011). Esta consiste na gestão e na construção de relacionamentos mutuamente benéficos entre as organizações e os seus trabalhadores (Men e Bowen, 2017).

Através da análise individual dos estilos de comunicação, podemos concluir sobre o impacto no comportamento dos trabalhadores, sendo que Omilion-Hodges *et al.*, (2016), defendem que as relações dos trabalhadores com os líderes, colegas ou equipas, apesar de distintas, têm objetivos comuns. Ao estudar estas relações isoladamente, parte da riqueza do processo de comunicação é perdido, uma vez que os trabalhadores realizam as suas tarefas de forma a satisfazer os seus objetivos individuais e colaborativos, a desenvolver

e manter relacionamentos, a contornar conflitos e a estabelecer barreiras (Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson, 2008). Portanto, Omilion-Hodges *et al.*, (2016) sugere uma análise das várias relações estabelecidas pelos trabalhadores, não como pontas independentes de um triângulo, mas como alicerces de uma tenda. Assim, estas relações impactam não só a vida na organização, mas também impactam subsequentemente outros líderes, colegas e equipas. Desta forma, os resultados obtidos por Karanges, Johnston, Beaton e Lings (2015) trouxeram contribuições para a *Social Exchange Theory*, uma vez que a comunicação interna facilita a interação entre a organização, os supervisores e os trabalhadores, que estabelecem entre si relações de trabalho com significado. As trocas acontecem no âmbito das relações sociais e da comunicação estabelecida pelos trabalhadores, contribuindo para sentimentos de Satisfação e de retribuição para com a organização (Men e Yue, 2019). Contudo, no âmbito dos três tipos de relações estabelecidas com os trabalhadores, a comunicação será dividida em: Comunicação Organizacional, Comunicação com os Líderes e Comunicação com os Pares.

2.2.1 Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional é um conceito diversificado e multidimensional, definido por Goldhaber (1999) como um fluxo de mensagens existentes dentro de uma rede de relações interdependentes, envolvendo as atitudes, sentimentos, relações e habilidades das pessoas. A comunicação ocorre entre a equipa executiva da organização (ex. chefe executivo ou gestor sénior) e os trabalhadores sobre os objetivos organizacionais, visão e valores, mas também sobre as funções dos trabalhadores, incentivando a resposta por parte dos mesmos (Bennis e Nanus, 1985).

Através de um sistema de comunicação eficiente, a relação entre trabalhador-organização é fortalecida e os trabalhadores apresentam altos níveis de Satisfação no contexto

organizacional (Berger, 2008). Segundo Kang e Sung (2017), existe uma relação positiva entre a comunicação simétrica e a qualidade na relação trabalhador-organização. Existe, portanto, um relacionamento de reciprocidade entre a comunicação interna e a Cultura Organizacional, o que contribui para resultados como a Satisfação dos trabalhadores. Uysal (2016) destaca a importância da comunicação para o desenvolvimento de um sentimento de comunidade, que é motivado pelas trocas sociais que ocorrem entre os indivíduos e as organizações, através da partilha de experiências passadas e de criação de novas. Assim, ao estabelecerem um contacto diário, a comunicação entre as partes facilita as trocas sociais, produzindo obrigações e confiança entre as partes envolvidas neste relacionamento (Blau, 1964).

2.2.2 Comunicação com o Líder

A Comunicação com o Líder, todavia, permite aos líderes moldar e transmitir os valores e a missão das organizações, envolvendo os trabalhadores nos objetivos organizacionais (Mayfield e Mayfield, 2018). Os líderes utilizam a comunicação como uma ferramenta capaz de influenciar as políticas, moldar funções e desenvolver relações de trabalho saudáveis (Timmins, 2011), sendo que se esta for eficiente, ajuda a reduzir os comportamentos negativos e as intenções de saída dos trabalhadores e a motivar a Satisfação (Arslan e Acar, 2013; Gómez e Ballard, 2013; Şahin, Çubuk e Uslu, 2014). Contudo, o desempenho dos líderes, conjuntamente com uma Cultura Organizacional de apoio, influencia indiretamente a Satisfação por meio do envolvimento e da confiança. Isto é uma comunicação eficaz por parte da liderança conduz a um maior envolvimento dos trabalhadores, que conseqüentemente se sentem mais satisfeitos com o seu trabalho (Meng e Bergerb, 2019).

Os trabalhadores valorizam um sistema de comunicação simétrico que valorize os princípios da reciprocidade, da abertura, da confiança e do feedback, sentindo-se mais satisfeitos quando ouvidos e valorizados (Men e Yue, 2019). Men e Yue (2019) defendem que a forma como os líderes comunicam e interagem influencia as atitudes dos trabalhadores e os sentimentos face aos seus líderes e ao ambiente de trabalho. Os líderes que demonstram simpatia, compaixão, compreensão e sinceridade na sua comunicação tendem a induzir maior alegria e orgulho nos trabalhadores (Men, 2015; Tsai e Men, 2017). Uma vez que existem diferentes tipos de liderança, diferentes estilos e canais de comunicação, os líderes têm ao dispor várias técnicas para influenciar e interagir com os trabalhadores. De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010), estudaram a relação entre liderança e os estilos de comunicação, e descobriram que os líderes transformacionais são mais comunicativos que os líderes transacionais. Estes líderes encorajam um sistema de comunicação de dois sentidos, permitindo aos trabalhadores obterem feedback e darem também a sua opinião (Bass, 1998; Men, 2014). Segundo Men (2014), a Liderança Transformacional tem um impacto positivo no relacionamento entre o trabalhador e a organização, uma vez que estes tendem a perceber uma boa relação com a organização quando as suas chefias estão envolvidas e se preocupam. Esta relação surge indiretamente por via do sistema de comunicação existente, de um ambiente de abertura e reciprocidade, envolvendo o trabalhador numa relação de qualidade com a organização. A Liderança Transformacional é o tipo de liderança que promove maior eficácia comunicacional, na medida em que incentiva a comunicação simétrica, com o objetivo de atender às necessidades individuais e coletivas, estimulando uma maior aproximação dos seus trabalhadores na partilha de informação (Men, 2014).

2.2.3 Comunicação com os Pares

Por fim, a Comunicação com os Pares. Cada vez mais o sucesso das organizações depende dos membros da equipa envolvidos, sendo responsabilidade das organizações gerir as suas equipas. No setor dos serviços, a tendência de especialização e divisão do trabalho exige um sistema de comunicação eficaz e uma dinâmica de grupo estruturada para atingir os objetivos organizacionais (Mohanty e Mohanty, 2018). Mohanty e Mohanty (2018) concluíram que a comunicação é fundamental para o sucesso e eficácia das organizações. Desta forma, a comunicação, associada a uma forte dinâmica de grupo, afetam a eficácia do trabalho em equipa, devendo as organizações reconhecer a importância da comunicação entre os trabalhadores e maximizar os esforços em equipa. Os colegas que desenvolvem fortes relações de comunicação tornam-se referências sociais para os outros, moldando a visão dos trabalhadores sobre o seu local de trabalho (Takeuchi, Yun e Wong, 2011). Esta relação entre os colegas está fortemente relacionada com a Satisfação com a comunicação e com o trabalho, mas também com o empenho organizacional (Madlock e Booth-Butterfield, 2012).

A Comunicação entre os Pares é uma importante dimensão das relações sociais, uma vez que influencia a partilha de ideias, fomenta os laços de cooperação e confiança entre os elementos das equipas, desenvolve uma melhor articulação de funções e destrói as barreiras inerentes aos processos de mudança (Christensen, 2014). A comunicação entre pares é uma importante fonte de comunicação, sendo que os trabalhadores obtêm mais confiança nesta informação, face à informação obtida pelos supervisores (Comer, 1991). O estudo realizado por Robinson e Thelen (2018) conclui que os trabalhadores apreciam relações de comunicação frequentes, de abertura, de respeito e de simpatia, sentindo-se

mais satisfeitos, uma vez que partilham um sentimento semelhante das tarefas e do ambiente de trabalho.

2.3 Satisfação

A Satisfação é um fenómeno que ocorre quando as facetas do trabalho se ajustam às exigências dos trabalhadores, sendo um importante fator de lealdade e continuidade dos mesmos, mas também de desempenho e produtividade (Locke, 1976). Ou seja, um estado emocional positivo que resulta das experiências de trabalho (Locke, 1976). Nancy Morse (1997) refere que “*Satisfaction refers to the level of fulfillment of ones needs, wants and desire*” (Sagger *et al.*, 2012: 32). Isto é, a Satisfação consiste num sentimento de orgulho e de realização durante a execução de uma determinada função (Saleem, 2015), podendo ser definida como a emoção, atitude ou traço de personalidade existente relativamente ao trabalho desempenhado e à própria organização, dependendo de vários fatores, valores e necessidades associadas ao ambiente interno e externo da organização (Sabbagha, Ledimo e Martins, 2018).

A Satisfação pode ser influenciada pela capacidade do trabalhador em completar as suas tarefas, pelo nível de comunicação e pelo tratamento recebido pelos superiores, sendo que segundo Eyupoglu *et al.* (2016), esta pode ser dividida em dois níveis: a Satisfação afetiva, isto é, a emoção associada ao trabalho; e a Satisfação cognitiva, associada ao grau de Satisfação dos trabalhadores relativamente a aspetos como pagamento, horas e benefícios, associados ao trabalho. Alguns autores evidenciam mais a atitude afetiva global dos indivíduos relativa ao trabalho (Locke, 1969), enquanto outros incluem também as diferentes facetas do trabalho associadas às expectativas e perceções dos trabalhadores das várias componentes do ambiente de trabalho (Spector, 1997).

Na literatura, existem diferentes definições e teorias em torno do conceito de Satisfação, no entanto são duas as principais abordagens teóricas que conceptualizam este conceito: as Teorias de Conteúdo (*Content Theory*) e as Teorias de Processo (*Process Theory*), associadas às teorias de motivação. As pesquisas recentes têm demonstrado uma correlação positiva entre a Satisfação e a motivação, como dois dos principais fatores de sucesso das organizações, uma vez que este depende dos trabalhadores e dos seus comportamentos e resultados (Uzonna, 2013; Sahito e Vaisanen, 2017). Desta forma, o papel das organizações deve ser ajustado, de forma a proporcionar um ambiente de trabalho agradável, garantindo que a sua motivação e os seus resultados, vão de encontro aos objetivos organizacionais (Uzonna, 2013).

As Teorias de Conteúdo centram-se na identificação e priorização das necessidades, motivações e metas dos indivíduos, e quando estas são atingidas, estes estão satisfeitos. Nestas destacam-se as principais teorias: *Two Factor Theory* (Herzberg, 1966); *Need Hierarchy Theory* (Maslow, 1943); *Need Theory* (McClelland, 1961); e *Theory X and Y* (McGregor, 1960). Estas enfatizam os fatores e as necessidades que inspiram o comportamento e o desempenho dos trabalhadores, dando especial ênfase aos fatores internos que conduzem os comportamentos em ambiente de trabalho e a Satisfação (Sahito e Vaisanen, 2017). As principais Teorias de Processo pretendem compreender se a interação entre as variáveis da Satisfação e o trabalho vão de encontro às expectativas e valores dos trabalhadores, focando-se na forma como estas motivações, necessidades e metas dos indivíduos são cumpridas. As principais teorias de processo são: *Equity Theory* (Adams, 1963); *Job Characteristic Theory* (Hackman e Oldham, 1975); *Expectancy Theory* (Porter e Lawler, 1968; Vroom, 1964). Segundo estas, estamos

perante trabalhadores motivados e satisfeitos quando o trabalho e as suas tarefas cumprem as suas expectativas e com os seus valores (Sahito e Vaisanen, 2017).

2.3.1 Satisfação no Setor dos Serviços

A Satisfação representa um dos principais objetivos que as organizações aspiram atingir, uma vez que a rentabilidade, produtividade, a retenção dos trabalhadores e a Satisfação dos clientes estão relacionadas com a Satisfação (Lai Wan, 2007; Huang, Meschke e Guthrie, 2015; Symitsi, Stamolampros e Daskalakis, 2018). O setor dos serviços encontra-se em franco crescimento, contribuindo ativamente para o PIB Nacional, sendo que em Portugal, o setor surge como um dos principais condutores do crescimento económico português (Statista, 2019), revelando uma forte contribuição na composição do mercado de trabalho. Os estudos revelados pela Eurostat, concluíram que em 2017, *“em cada dez trabalhadores, um trabalha na agricultura, dois na indústria e sete nos serviços”* (Malta, 2018). Contudo, trabalhadores satisfeitos apresentam um estado emocional que lhes permite identificar e compreender as necessidades e desejos dos clientes, melhorando assim a qualidade do serviço prestado pela organização (Ariani, 2015).

A Satisfação no setor dos serviços conduz direta e indiretamente a atitudes positivas no local de trabalho, como a intenção de permanecer na organização e o melhor desempenho, tanto a nível individual como organizacional. Em contrapartida, a Satisfação está negativamente relacionada com atrasos, absentismo, intenções de saída e rotatividade (e.g. Saks *et al.*, 1996; Firth *et al.*, 2004; Harrison *et al.*, 2006; Mount *et al.*, 2006). Assim, o bem-estar no trabalho e na organização, é um forte determinante da identificação e do compromisso com a organização (e.g. Efraty and Sirgy, 1990; Chen, 2007; Gunlu *et al.*, 2010; Back *et al.*, 2011).

Bednarska (2015) suporta esta ligação entre a Satisfação dos trabalhadores e o desempenho organizacional, uma vez que o bem-estar no local de trabalho conduz a melhores resultados e a eficiência na prestação de serviços, sendo premente que as empresas do setor sejam capazes de identificar os fatores e motivações que impactam a variação de Satisfação. Também, Borralha, Jesus, Pinto e Viseu. (2016), através da análise de 51 estudos, concluíram que a Satisfação com o trabalho é um dos principais fatores de rentabilidade, desempenho financeiro e eficiência nas organizações, uma vez que medeia a relação entre a Satisfação do cliente e o desempenho organizacional (Yang, 2010). Contudo, trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e comprometidos (Bockerman e Ilmakunnas, 2012; Oswald *et al.*, 2015; Wen, Gu e Wen, 2019), enquanto trabalhadores insatisfeitos tendem a desinteressar-se pelo processo de melhoria, entregando um serviço de qualidade inferior, afetando conseqüentemente a rentabilidade da organização (McPhail, Patiar, Herington, Creed e Davidon, 2015; Huang e Rundle-Thiele, 2014).

3. Metodologia

O presente estudo apresenta um carácter exploratório, uma vez que se pretende analisar os dados de forma a identificar as combinações causais entre as condições seleccionadas e a Satisfação. A metodologia *fuzzy set – Qualitative Comparative Analysis* identifica as condições que contribuem para um determinado resultado, ao contrário dos métodos correlacionais, que estimam o efeito de rede entre uma variável independente numa variável dependente (Alegre *et al.*, 2016). Esta apresenta três vantagens face às análises mais tradicionais: a assimetria (nas relações entre variáveis independentes e dependentes), a equifinidade (múltiplos caminhos para o mesmo resultado) e a complexidade causal (combinações de antecedentes causais) (Ganter e Hecker, 2014;

Gębczyńska e Kwiotkowska, 2018). Portanto, a análise das relações de causalidade facilita a compreensão das estratégias organizacionais e dos seus resultados (Ganter e Hecker, 2014).

O âmbito do estudo é o das empresas do setor dos serviços, pretendendo-se identificar as condições que levam à Satisfação dos trabalhadores, com base na Comunicação existente dentro organização. Foi utilizado o questionário eletrónico como forma de recolha de dados, que foi enviado às principais empresas do setor. As escalas do questionário foram traduzidas para Português e a tradução de todos os itens em língua inglesa foi validada, seguindo a metodologia de Hill e Hill (2002) – *translate-translate back*. O questionário foi enviado via correio eletrónico a 6487 empresas do setor dos serviços em Portugal (correspondendo à parte das 10.000 maiores empresas do sector com email ativo) (base de dados fornecida pela Informa DeB) e, após um prazo de 15 dias definido para a recolha de dados, obtivemos 225 respostas, sendo que apenas 163 foram consideradas válidas após a limpeza das respostas incompletas e das repetições de respostas em mais de 80% dos itens (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010).

3.1 Análise Comparativa Qualitativa de conjuntos difusos

Os dados foram analisados através da ferramenta fsQCA, um processo de análise desenvolvido em 1987 por Charles Ragin, que possibilita a identificação de correlações entre variáveis, e consequentemente, determinar as relações de causa-efeito, que conduzem a um determinado resultado (Fiss, 2011). Este método permite uma abordagem diferenciada dos métodos estatísticos que processam grandes quantidades de casos, sendo que o fsQCA é visto como uma abordagem “small-N” e macro comparativa, uma vez que está associado a um número mais pequeno de casos (Rihoux e Ragin, 2009). É uma ferramenta diversa e rica, pois todos os casos podem ser explicados, enquanto elimina as

variáveis que não apresentam uma relação de causalidade com o resultado, bem como, consegue identificar combinações distintas que gerem os mesmos resultados. Através do fsQCA é possível identificar a existência de condições necessárias – superconjuntos do resultado, isto é, para que estas ocorram têm de estar presentes, mas isto não garante a sua ocorrência – e suficientes – que representa os subconjuntos dos resultados, uma vez que produzem resultados por si só (Rihoux e Ragin, 2009; Fiss, 2011).

Ao aplicar a técnica fsQCA, pretendemos descobrir as configurações causais que conduzem à Satisfação utilizando o fsQCA. Através desta podemos identificar as configurações causais que conduzem à presença e à ausência do resultado (representada pela utilização de ~ antes do resultado), neste caso presença e ausência de Satisfação. Comparativamente com as metodologias tradicionais, o fsQCA admite que as condições se relacionem de forma casual com apenas uma configuração, sem que estejam relacionadas inversamente noutras (Meyer, Tsui e Hinings, 1993). Este aceita combinações alternativas de condições causais, equifinais e assimétricas (Fiss, 2011). Contudo, através da análise qualitativa comparativa de conjuntos difusos (*fuzzy set Qualitative Comparative Analysis* – fsQCA), o objetivo é ultrapassar as limitações das tradicionais pesquisas quantitativas e qualitativas (Ragin, 2008), através de uma recolha de dados por questionário. Contudo, esta ferramenta, assente na lógica matemática booleana, é simultaneamente qualitativa e quantitativa, uma vez que apresenta ambas as características na calibração de grau de pertença aos conjuntos e que consegue processar vários tipos de dados, desde quantitativos (numéricos) e qualitativos, e subjetivos (Rihoux e Ragin, 2009). Esta pesquisa pretende adotar o método fsQCA para melhor compreender os antecedentes da Satisfação, pois, em contraposição aos métodos tradicionais de correlações que estimam os efeitos de rede de uma variável independente numa

dependente, através do fsQCA as relações causais, e a interação e a interdependência entre as variáveis são melhor compreendidas, uma vez que possibilita a identificação das condições que levam a um determinado resultado (Fiss, 2011).

3.2 Instrumento e Escalas

No presente estudo, o questionário foi utilizado como método de recolha de dados, uma vez que o mesmo permite recolher, de uma forma simples, os dados de uma amostra significativa da população geral tendo em conta a economia de tempo (Saunders *et al.*, 2009). O questionário foi distribuído via correio eletrónico às várias empresas do setor, sendo a participação voluntária e anónimo. O questionário é introduzido com os objetivos do estudo, fazendo referência ao carácter voluntário e anónimo do mesmo, sendo composto por 78 itens avaliados pelos participantes numa escala de Likert de 5 pontos (variando entre discordo totalmente e concordo totalmente) e distribuídos da seguinte forma: Primeira parte correspondente à caracterização demográfica (8 itens), seguida das condições - Cultura Organizacional (14 itens), Equilíbrio Trabalho-Família (8 itens), Comunicação Organizacional (7 itens), Liderança Transformacional (10 itens), Liderança Transacional (5 itens), Comunicação com chefia (9), Apoio dos Pares (9) e Comunicação com os Pares (3). As respetivas escalas utilizadas no presente estudo para recolha de dados, identificadas na Tabela 1 (Anexo 1 – Questionário).

Tabela 1 – Escalas utilizadas para medir as condições

Condições	Fontes	Nº Itens
Satisfação	Jensen et al. (2017). Entrepreneurs innovation bringing job satisfaction, work-family balance, and life satisfaction: In China and around the world. <i>International Journal of Innovation Studies</i> , 1, 193-206.	5
Cultura Organizacional	Allen (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 58, 414-435.	14
Equilíbrio Trabalho-Família	Wu et al. (2013). Relationship between work-life balance and job-related factors among child welfare workers. <i>Children and Youth Services Review</i> , 35, 1447-1454.	8
Comunicação Organizacional	Karanges et al. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. <i>Journal of Business Market Management</i> , 2(2), 329-353.	7
Liderança Transformacional	Ismail et al. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. <i>Theoretical and Applied Economics</i> , 6(547), 89-104 – adaptado de Bass e Avolio (1991)	10
Liderança Transacional	Ismail et al. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. <i>Theoretical and Applied Economics</i> , 6(547), 89-104 – adaptado de Bass e Avolio (1991)	5
Comunicação com a Chefia	Christensen (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. <i>International Journal of Business Communication</i> , 51(4), 359-385.	9
Apoio dos Pares	Ladd e Henry (2000). Helping Coworkers and Helping the Organization: The Role of Support Perceptions, Exchange Ideology, and Conscientiousness. <i>Journal of Applied Social Psychology</i> , 30(10), 2028-2049.	9
Comunicação com os Pares	Christensen (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. <i>International Journal of Business Communication</i> , 51(4), 359-385.	3

3.3 Descrição da amostra

Os dados foram obtidos por um questionário eletrónico do qual obtivemos 163 respostas válidas. Do conjunto de respostas obtidas, a maioria dos respondentes são mulheres (59.5%), seguida dos homens com 40.5%. Relativamente à idade, a maior percentagem de resposta vem dos inquiridos com idades compreendidas entre os 36-45, seguido das idades entre 46-55 com 28.2% e 26-35 com 20.2%. Ainda, mais de metade dos inquiridos têm filhos (57.1%) e estão há mais 10 anos na empresa (42.2%). A Tabela 2 sumariza a informação demográfica da presente amostra.

Tabela 2 – Caracterização demográfica da amostra

Condições	Análise descritiva
Género	Fem = 59,5% Masc = 40,5%
Idade	18-25 = 2,5% 26-35 = 20,2% 36-45 = 32,5% 46-55 = 28,2% 56-65 = 14,7% >65 = 1,8%
Estado civil	Solteiro(a) = 24,5% Casado(a) = 54% União de facto = 14,1% Viúvo(a) = 0% Outro = 7,4%
Filhos	Sim = 57,1% Não = 42,9%
Número de filhos	0 = 42,9% 1 = 21,5% 2 = 27% 3 = 6,7% 4 = 2,5% 5 = 0,6%
Habilitações literárias	Ensino Secundário = 16% Ensino profissional = 3,7% Licenciatura = 53,4% Mestrado = 23,3% Doutoramento = 3,1% Outro = 0,6%
Experiência	<1 = 1,2% 1-2 = 0,6% 3-4 = 6,1% 5-6 = 4,3% 7-10 = 6,7% >10 = 81%
Antiguidade	<1 = 6,1% 1-2 = 12,3% 3-4 = 8,6% 5-6 = 7,4% 7-10 = 18,4% >10 = 47,2%
Dimensão empresa	<10 = 26,4% 10-49 = 43,6% 50-99 = 9,8% 100-250 = 8% >250 = 13,2%

3.4 Calibração

Uma vez reconhecidas as condições causais, e para a utilização da metodologia fsQCA, temos de proceder à calibração dos dados, classificando-os qualitativamente. Esta transformação dos dados vai permitir definir a pertença ou não a um dado conjunto, ou se existe uma situação de ambiguidade. Segundo Ragin (2008) todas as variáveis são calibradas através de três limites: não pertença ao conjunto (0), máxima ambiguidade (0,5) e pertença ao conjunto (1). As variáveis, como o Género, o Estado Civil e os Filhos, que são binárias não necessitam calibração, pois estas representam apenas dois cenários – apresentam ou não certa característica – podendo ser consideradas pertencentes, ou não, a dado conjunto. Assim, segundo a lógica Booleana estas variáveis fazem parte dos conjuntos *crispy* (Fiss, 2007), ou seja, atribuímos o valor de 1 e 0, respetivamente, caso pertençam ou não ao conjunto (Rihoux e Ragin, 2009). As restantes condições assumem várias graduações (formando uma base de dados *fuzzy*), pelo que foram calibradas e qualificadas em diferentes graus de associação entre a total inclusão (*fully in* – 1) e exclusão total (*fully out* – 0). A teoria *fuzzy-set* permite calibrar a pertença parcial a um determinado conjunto, com valores que se encontram no intervalo entre 0 e 1 (Ragin, 2008). A transformação das escalas de Likert foi feita através do cálculo dos valores médios dos itens de cada condição, ajustando os valores de corte (Woodside *et al.*, 2011). Segundo a teoria, definimos as três ancoras necessárias para proceder à calibração das condições em valores *fuzzy set*: 0.95 para o limite de total inclusão; 0.5 para o ponto de máxima ambiguidade e 0.05 para o limite da total exclusão (Ragin, 2008). A calibração dos dados pode ser manual (baseada em evidências) ou mecânica (baseada na teoria), tendo-se recorrido à primeira no presente estudo, com base na teoria e na interpretação

dos dados. A Tabela 3 apresenta, para cada condição em estudo, os cortes utilizados e as respetivas pontuações consoante os limites de calibração utilizados.

Tabela 3 – Calibração das condições em estudo

Condições	Análise descritiva	Calibração (0,95;0,5;0,05)
Satisfação	$\mu = 3,74$; $\sigma = 0,65$; min = 2; max = 5	(4,9;3,8;2,5)
Cultura Organizacional	$\mu = 2,68$; $\sigma = 0,36$; min = 1,79; max = 3,71	(3,4;2,7;2,05)
Equilíbrio Trabalho-Família	$\mu = 3,92$; $\sigma = 0,64$; min = 1,75; max = 5	(4,9;4;2,9)
Apoio dos Pares	$\mu = 3,53$; $\sigma = 0,42$; min = 1,89; max = 5	(4,2;3,5;2,8)
Comunicação com os Pares	$\mu = 4,08$; $\sigma = 0,59$; min = 1,67; max = 5	(4,7;4,1;3,4)
Comunicação com Líder	$\mu = 4,13$; $\sigma = 0,73$; min = 1; max = 5	(4,95;4,1;3,4)
Comunicação Organizacional	$\mu = 3,96$; $\sigma = 0,71$; min = 1,57; max = 5	(4,9;4;2,9)
Liderança Transformacional	$\mu = 3,78$; $\sigma = 0,79$; min = 1; max = 5	(4,95;3,85;2,5)
Liderança Transacional	$\mu = 3,52$; $\sigma = 0,88$; min = 1; max = 5	(4,9;3,6;2,1)

3.5 Função *fuzzy-and* e *fuzzy-or*

O presente estudo contempla um número vasto de condições, pelo que optámos por agrupar algumas, no intuito de obter uma variável agregada com várias dimensões, adotando as lógicas AND e OR. As três condições da Comunicação – Organizacional, com o Líder e com os Pares – foram, portanto, agrupadas segundo estas lógicas, e deram origem às condições Comunicação AND (*comuniand*) e Comunicação OR (*comunior*). Ao recorrer à lógica OR, conseguimos identificar a presença e a causalidade de um ou mais que um tipo de Comunicação, isto é, se existe Satisfação ou ausência de Satisfação, quando existe Comunicação Organizacional *ou* Comunicação com o Líder *ou* Comunicação com os Pares. Ao recorrer à lógica AND restringimos as combinações causais, tendo de estar presentes os três tipos de comunicação em simultâneo, representando a sua plenitude – Comunicação Organizacional *e* Comunicação com o Líder *e* Comunicação com os Pares (Figura 1).



Figura 1. *Fuzzy-and* e *Fuzzy-or*

3.6 As condições necessárias

Após a calibração, as condições causais são avaliadas consoante a sua necessidade – grau de necessidade para alcançar o resultado - e suficiência – a extensão em que a condição se pode relacionar com a explicação dos resultados (Fiss *et al.*, 2013). As condições para serem consideradas necessárias necessitam apresentar um valor de *consistency* que não esteja abaixo dos 0,90 (Schneider *et al.*, 2010), sendo que no presente estudo as condições necessárias à presença e à ausência de Satisfação são: *comunior* e *~comuniand*, respetivamente (Tabela 4).

Tabela 4 – Condições necessárias

	fssatisf		~fssatisf	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
fscultura	0.635286	0.668099	0.643972	0.689199
~fscultura	0.704464	0.660363	0.689879	0.658118
fsequilib	0.808872	0.814977	0.588511	0.603429
~fsequilib	0.606400	0.591517	0.819551	0.813563
fslidtrfor	0.803409	0.789372	0.610105	0.610037
~fslidtrfor	0.603103	0.603171	0.789349	0.803387
fslidtrsa	0.797651	0.797914	0.601397	0.612225
~fslidtrsa	0.612353	0.601526	0.801488	0.801229
fsapoio	0.766774	0.723059	0.641939	0.616037
~fsapoio	0.592823	0.619323	0.711415	0.756349
fscomuniand	0.593308	0.875976	0.425086	0.638697
~fscomuniand	0.755286	0.563495	0.917456	0.696580
fscmunior	0.932910	0.688655	0.744451	0.559248
~fscmunior	0.402920	0.607737	0.585549	0.898806

apoio = Apoio dos Pares; lidtrfor = Liderança Transformacional; equilib = Equilíbrio Trabalho-Família; cultura = Cultura Organizacional; comuniand = Comunicação Organizacional e Comunicação com o Líder e Comunicação com os Pares. Os valores destacados identificam as condições necessárias (*consistency* > 0.90)

3.7 As condições suficientes e as configurações causais

Nesta fase, é feita uma análise das condições suficientes através da construção da tabela de verdade (*truth table*), que apresenta todas as combinações, logicamente possíveis de conjuntos difusos, identificando as diferentes combinações das variáveis causais e o resultado (Fiss, 2011). Na análise de suficiência, três tipos de soluções são fornecidos – a complexa (uma solução menos exigente), a parcimoniosa (uma solução mais rigorosa) e a intermédia –, sendo que cada uma apresenta diferentes configurações das condições causais, que levam a um determinado resultado (Ragin, 2008; Fiss, 2011). No presente estudo reportamos as soluções intermédias atendendo também às soluções parcimoniosas. Assim, considerando esta dupla abordagem, identificamos as condições centrais (*core*) que são aquelas condições presentes em ambas as soluções, parcimoniosas e intermédias, bem como as condições periféricas que são aquelas que estão unicamente presentes na solução intermédia.

No âmbito da *Social Exchange Theory* exploramos a contribuição da comunicação para a Satisfação de diferentes formas. Por um lado, considerando os dois níveis de comunicação já apresentados, Comunicação AND (*comuniand*) e Comunicação OR (*comunior*). Por outro lado, considerando os dois tipos de liderança descritos, Liderança Transformacional (*lidtrfor*) e Liderança Transacional (*lidtrsa*). Complementarmente avaliamos a contribuição das variáveis Apoio dos Pares (*apoio*), Equilíbrio Trabalho-Família (*equilib*) e Cultura Organizacional (*cultura*). Adicionalmente, e seguindo as melhores práticas (Fiss 2011), exploramos os modelos equivalentes que levam à ausência de Satisfação. Nas tabelas abaixo são apresentados os vários modelos e respetivas configurações, sendo que os círculos pretos indicam a pertença da condição e círculos brancos indicam a ausência da condição; os círculos grandes indicam condições centrais,

círculos pequenos condições periféricas; e espaços em branco indicam que a condição "não contribui para o caminho".

3.7.1 A contribuição da Comunicação AND

De forma a explorar os modelos que consideram a presença da comunicação mais ambiciosa (Comunicação AND), começamos pela exploração e desenvolvimento dos modelos para a Satisfação, considerando a contribuição da Comunicação AND e dos dois tipos de liderança em alternativa:

Modelo 1: Sat = Comunicação AND, Liderança Transformacional, Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional (Tabela 5).

Modelo 2: Sat = Comunicação AND, Liderança Transacional, Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional (Tabela 6).

Tabela 5 – Configurações para a presença de Satisfação – Modelo 1

Configurações	Condições Causais					Coverage		Consistency
	apoio	lidtrfor	equilib	cultura	comuniand	Raw	Unique	
1		●			○	0.639	0.014	0.808
2			●		○	0.652	0.015	0.826
3	●	●				0.671	0.034	0.826
4	●			●	○	0.483	0.008	0.801
5		●	●	●		0.512	0.017	0.895
6	○	○		○	●	0.304	0.000	0.925
7		○	●	○		0.467	0.000	0.878
8	●		●	○		0.518	0.008	0.894

Coverage da solução global: 0.86 | Consistency da solução global: 0.753

Tabela 6 – Configurações para a presença de Satisfação – Modelo 2

Configurações	Condições Causais					Coverage		Consistency
	apoio	lidtrsa	equilib	cultura	comuniand	Raw	Unique	
1		●			○	0.642	0.019	0.816
2			●		○	0.652	0.017	0.826
3	●		●	○		0.518	0.007	0.894
4	●			●	○	0.483	0.005	0.801
5	○		●	●		0.404	0.006	0.892
6	○	●	○	○		0.387	0.002	0.850
7	●	●	●			0.611	0.019	0.903
8	●		●	●		0.511	0.002	0.912

Coverage da solução global: 0.84 | Consistency da solução global: 0.752

Com base na análise das tabelas acima, verificámos que existem soluções que cumprem os valores de *consistency* acima do valor mínimo de 0.75 e os valores de *coverage* entre 0.25 e 0.90 (Ragin, 2006) para ambos os modelos com várias configurações cada uma, pelo que há diversos caminhos para a Satisfação em ambientes com Comunicação AND, independentemente do tipo de liderança existente.

Desenvolvemos igualmente os modelos para a ausência de Satisfação considerando a contribuição da Comunicação AND e os dois tipos de liderança em alternativa:

Modelo 3: ~Sat = Comunicação AND, Liderança Transformacional, Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional (Tabela 7).

Modelo 4: ~Sat = Comunicação AND, Liderança Transacional, Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional (Tabela 8).

Tabela 7 – Configurações para a ausência de Satisfação – Modelo 3

Configurações	Condições Causais					Coverage		Consistency
	apoio	lidtrfor	equilib	cultura	comuniand	Raw	Unique	
1	○				○	0.686	0.010	0.813
2				●	○	0.616	0.025	0.785
3	○	○		○		0.511	0.005	0.875
4		○	●	○		0.421	0.000	0.806
5	●	●	○			0.456	0.009	0.803
6	○	●	●	●		0.336	0.002	0.843
7			○		○	0.786	0.018	0.837
8		○			○	0.777	0.009	0.819

Coverage da solução global: 0.92 | Consistency da solução global: 0.719

Tabela 8 – Configurações para a ausência de Satisfação – Modelo 4

Configurações	Condições Causais					Coverage		Consistency
	apoio	lidtrsa	equilib	cultura	comuniand	Raw	Unique	
1			○		○	0.786	0.043	0.837
2		○			○	0.775	0.029	0.830
3	○				○	0.686	0.016	0.813
4	○		●	●		0.378	0.002	0.849
5	○	●	○	○		0.391	0.008	0.874
6	●	○	●	○		0.360	0.009	0.820

Coverage da solução global: 0.90 | Consistency da solução global: 0.745

Apuramos que não existem soluções que cumpram os requisitos de *consistency* e *coverage* em nenhum dos dois modelos, pelo que não há caminhos para a ausência de

Satisfação em ambientes com Comunicação AND, independentemente do tipo de liderança existente.

A análise conjunta das quatro tabelas (Tabela 5, Tabela, 6, Tabela 7, Tabela, 8) parece indicar que ambientes com níveis de comunicação bastante ambiciosos (Comunicação AND) contribuem para a Satisfação dos colaboradores (independentemente do tipo de liderança existente). Estes resultados são fortalecidos pois não se encontram nestas circunstâncias caminhos que gerem a falta de Satisfação – os Modelos 3 e 4 não apresentam soluções aceitáveis.

3.7.2 A contribuição da Comunicação OR

Seguidamente, dedicamo-nos à exploração dos modelos que consideram a presença da comunicação menos ambiciosa (Comunicação OR). Desenvolvemos os modelos para a Satisfação considerando a contribuição da Comunicação OR e os dois tipos de liderança em alternativa:

Modelo 5: Sat = Comunicação OR, Liderança Transformacional, Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional (Tabela 9)

Modelo 6: Sat = Comunicação OR, Liderança Transacional, Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional (Tabela 10)

Tabela 9 – Configurações para a presença de Satisfação – Modelo 5

Configurações	Condições Causais					Coverage		Consistency
	apoio	lidtrfor	equilib	cultura	comunior	Raw	Unique	
1			●		●	0.797	0.082	0.830
2	●	○	○			0.440	0.007	0.756
3		●		○	●	0.605	0.022	0.843
4		○		●	●	0.460	0.002	0.803
5	●	●		●		0.495	0.015	0.863
6	○	●	○		○	0.323	0.002	0.824

Coverage da solução global: 0.88 | Consistency da solução global: 0.723

Tabela 10 – Configurações para a presença de Satisfação – Modelo 6

Configurações	Condições Causais					Coverage		Consistency
	apoio	lidtrsa	equilib	cultura	comunior	Raw	Unique	
1	●		○			0.522	0.019	0.748
2			●		●	0.797	0.102	0.830
3	●	○		●		0.412	0.000	0.825
4		●		○	●	0.599	0.008	0.868
5		○		●	●	0.468	0.003	0.807
6		●	○	●	○	0.319	0.001	0.839

Coverage da solução global: 0.87 | Consistency da solução global: 0.719

Verificamos que nenhuma das soluções dos modelos cumprem os valores de *consistency* acima do valor mínimo de 0.75 e os valores de *coverage* entre 0.25 e 0.90 (Ragin, 2006) pelo que não há caminhos para a Satisfação em ambientes com Comunicação OR, independentemente do tipo de liderança existente.

Desenvolvemos igualmente os modelos para a ausência de Satisfação considerando a contribuição da Comunicação OR e os dois tipos de liderança em alternativa:

Modelo 7: ~Sat = Comunicação OR, Liderança Transformacional, Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional (Tabela 11)

Modelo 8: ~Sat = Comunicação OR, Liderança Transacional, Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional (Tabela 12)

Tabela 11 – Configurações para a ausência de Satisfação – Modelo 7

Configurações	Condições Causais					Coverage		Consistency
	apoio	lidtrfor	equilib	cultura	comunior	Raw	Unique	
1		○	○			0.720	0.052	0.890
2		○			●	0.618	0.037	0.804
3	○		○		○	0.509	0.007	0.936
4	●		○		●	0.513	0.015	0.806
5	●	●		●	○	0.294	0.002	0.918
6	○			●	●	0.364	0.004	0.846
7	○		○	○		0.506	0.001	0.883
8			○	○	○	0.508	0.000	0.832

Coverage da solução global: 0.84 | Consistency da solução global: 0.769

Tabela 12 – Configurações para a ausência de Satisfação – Modelo 8

Configurações	Condições Causais					Coverage		Consistency
	apoio	lidtrsa	equilib	cultura	comunior	Raw	Unique	
1		○	○			0.712	0.062	0.880
2	●		○			0.553	0.022	0.808
3		○			●	0.638	0.041	0.798
4			○	●	○	0.444	0.002	0.932
5			○	○	●	0.508	0.008	0.832
6	●	○		●		0.420	0.002	0.856
7	○		●	●	●	0.364	0.004	0.846

Coverage da solução global: 0.85 | Consistency da solução global: 0.770

Verificamos que existem soluções que cumprem os valores de *consistency* acima do valor mínimo de 0.75 e os valores de *coverage* entre 0.25 e 0.90 (Ragin, 2006) para ambos os modelos com várias configurações cada uma, pelo que há diversos caminhos para a ausência de Satisfação em ambientes com Comunicação OR, independentemente do tipo de liderança existente.

De igual forma, a análise conjunta das quatro tabelas (Tabela 9, Tabela 10, Tabela 11, Tabela 12) parece indicar que ambientes com níveis de comunicação menos ambiciosos (Comunicação OR) não contribuem para a Satisfação dos colaboradores (independentemente do tipo de liderança existente). Estes resultados são fortalecidos porque se encontram nestas circunstâncias caminhos que gerem a falta de Satisfação (os caminhos dos Modelos 7 e 8).

Realizando uma análise conjunta das oito tabelas (Tabela 5, Tabela 6, Tabela 7, Tabela, 8, Tabela 9, Tabela 10, Tabela 11, Tabela 12) verificámos que os caminhos que levam à Satisfação pertencem a soluções dos modelos que incluem a Comunicação AND. Pelo contrário, verificámos que os caminhos que levam à sua ausência pertencem a soluções dos modelos que incluem a Comunicação OR. A Tabela 13 sintetiza os resultados.

Tabela 13 – Síntese de resultados

Modelos	Solução	Caminhos
Modelo 1 – Satisfação (<i>comuniand</i> e <i>lidtrfor</i>)	Aceitável	8 caminhos
Modelo 2 – Satisfação (<i>comuniand</i> e <i>lidtrsa</i>)	Aceitável	8 caminhos
Modelo 3 – Ausência de satisfação (<i>comuniand</i> e <i>lidtrfor</i>)	Não Aceitável	----
Modelo 4 – Ausência de satisfação (<i>comuniand</i> e <i>lidtrsa</i>)	Não Aceitável	----
Modelo 5 – Satisfação (<i>comunior</i> e <i>lidtrfor</i>)	Não Aceitável	----
Modelo 6 – Satisfação (<i>comunior</i> e <i>lidtrsa</i>)	Não Aceitável	----
Modelo 7 – Ausência de satisfação (<i>comunior</i> e <i>lidtrfor</i>)	Aceitável	8 caminhos
Modelo 8 – Ausência de satisfação (<i>comunior</i> e <i>lidtrsa</i>)	Aceitável	7 caminhos

4. Análise e Discussão de Resultados

A análise fsQCA permite gerar várias combinações que levam a um determinado resultado, através da relação entre um conjunto de condições. Desta forma, conseguimos aferir um total de 16 caminhos para a Satisfação, e 15 caminhos para a ausência de Satisfação, dos quais podemos identificar várias conclusões.

A *comunior* é uma condição necessária, mas não é suficiente para a Satisfação, uma vez que está presente na tabela da necessidade, mas não está presente nos caminhos para a Satisfação. Em simultâneo, a *~comuniand* também é apresentada na tabela da necessidade como condição necessária para a ausência de Satisfação, mas não suficiente, pois não aparece nos caminhos para a ausência de Satisfação. Ao estarem reunidas as condições Apoio dos Pares, Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional e Liderança (quer seja, Transacional ou Transformacional), existem caminhos para a Satisfação quando incluímos a condição Comunicação AND e caminhos para a ausência de Satisfação na presença da Comunicação OR. Segundo Omilion-Hodges e Zerilli (2015) parte da riqueza do processo de comunicação perde-se quando as relações dos trabalhadores são estudadas isoladamente pois estas são mais que pontas de um triângulo, são os alicerces do resultado, isto é, a Satisfação (Karanges *et al.*, 2015; Omilion-Hodges *et al.*, 2016; Men e Yue, 2019).

As configurações causais que contribuem para a presença de Satisfação envolvem 2,3 ou 4 condições, sendo que apenas 1,2 ou 3 são *core* (Modelo 1 e 2). As configurações causais que levam à ausência de Satisfação envolvem, igualmente, 2,3 ou 4 condições, e igualmente apenas 1,2 ou 3 são *core* (Modelo 7 e 8). É, igualmente, notória a predominância da condição central *equilib* nos Modelos 1 e 2, estando presente em 9 dos 16 caminhos para a presença de Satisfação e da condição central *~equilib* nos Modelos 7 e 8, que está igualmente presente em 9 dos 15 caminhos que levam à ausência de Satisfação. Os trabalhadores que conseguem equilibrar as suas responsabilidades familiares e profissionais, sentem-se mais satisfeitos (Alegre *et al.*, 2016), enquanto, a ausência de equilíbrio afeta negativamente a Satisfação e o desempenho dos mesmos (Vong e Tang, 2017).

Através da análise comparativa de padrões entre os dois modelos para a presença de Satisfação (Modelo 1 e 2), identificámos 3 configurações semelhantes:

Uma baseada na ausência de comunicação e na liderança (independentemente do estilo):

- Modelo1-Conf.1 *lidtrfor*, *~comuniand* = Modelo2-Conf.1 *lidtrsa*, *~comuniand*

Uma baseada na ausência de comunicação e no Equilíbrio Trabalho-Família:

- Modelo1-Conf.2 /Modelo2-Conf.2 *equilib*, *~comuniand*

Uma baseada na ausência de comunicação e no Apoio dos pares e na Cultura Organizacional:

- Modelo1-Conf.4/Modelo2-Conf.4 *apoio*, *cultura*, *~comuniand*

Estes resultados mostram 3 padrões de Satisfação, que envolvem a ausência de comunicação mais ambiciosa: 1) baseado na liderança, 2) no Equilíbrio Trabalho-Família, ou 3) no Apoio dos pares e na Cultura Organizacional.

Através da análise comparativa de padrões entre os dois modelos para a ausência de Satisfação (Modelo 7 e 8), identificámos 2 configurações semelhantes:

Uma baseada na ausência do Equilíbrio Trabalho-Família e na ausência de liderança (independentemente do estilo de liderança ausente):

- Modelo7-Conf.1 *~lidtrfor, ~equilib* = Modelo8-Conf.1 *~lidtrsa, ~equilib*

Uma baseada na comunicação menos ambiciosa e na ausência de liderança (independentemente do estilo de liderança ausente):

- Modelo7-Conf.2 *~lidtrfor, comunior* = Modelo8-Conf.3 *~lidtrsa, comunior*

Estes resultados mostram 2 padrões para a ausência de Satisfação, ambos envolvendo a ausência de liderança: 1) baseado na ausência do Equilíbrio Trabalho-Família, e 2) mesmo com a presença da comunicação menos ambiciosa. Apesar da maioria da literatura revelar um antagonismo entre os dois estilos de liderança e o seu reflexo na Satisfação (Saleem, 2015; Choi *et al.*, 2016; Abelha *et al.*, 2018; Boamah *et al.*, 2018), nos padrões identificados para a presença e para a ausência de Satisfação, independentemente do estilo o resultado é igual. Este resultado é confirmado por estudos recentes e justificado pelas necessidades e características individuais dos trabalhadores (Sayadi, 2016; Spizbart, 2017).

Identificámos que as configurações 4 (Modelo7) e 5 (Modelo8) são permutações neutrais, isto é, apresentam a mesma condição central (*~equilib*), com derivações nas condições periféricas, isto é, sem Equilíbrio Trabalho-Família, a Satisfação não ocorre. Também destacamos as configurações 3, 7 e 8 (Modelo2) que têm condições em comum – Apoio dos Pares e Equilíbrio Trabalho-Família, que se refletem positivamente na presença de Satisfação. Relativamente à Cultura Organizacional, esta contribui tanto para a presença (Modelo1 e 2-Conf.4 e 5), como para a ausência de Satisfação em diferentes

configurações (Modelo7-Conf.5 e 6; Modelo 8-Conf.4, 6 e 7), ou seja, mesmo com uma boa Cultura Organizacional, não é suficiente para haver Satisfação, quando na ausência de outras condições. É, portanto, importante a ligação com os líderes e com os pares na transmissão da cultura e dos valores da organização de geração em geração (Meng e Bergerb, 2019).

Com base nas configurações que apresentam o maior número de condições *core* e maiores níveis de consistência, isto é, os caminhos mais exigentes para a presença de Satisfação, temos os seguintes caminhos: *lidtrfor, equilib e cultura* (Modelo1-Conf.5); *apoio, lidtrsa e equilib* (Modelo2-Conf.7); *apoio, equilib e cultura* (Modelo2-Conf.8). No entanto, a solução com maior nível de consistência, inclui apenas a presença de uma condição *core* (*~apoio, ~lidtrfor, ~cultura, comunicand* – Modelo1-Conf.6). Para a ausência de Satisfação, identificámos as seguintes configurações com maiores níveis de consistência: *~apoio, ~equilib, ~comunicor* (Modelo7-Conf.3) e *~equilib, cultura, ~comunior* (Modelo8-Conf.4).

5. Conclusões, Limitações e Recomendações

As contribuições deste estudo qualitativo permitem uma discussão em torno da análise de necessidade e suficiência das condições que levam à presença e à ausência de Satisfação. Portanto, identificámos 16 caminhos para a Satisfação e 15 caminhos para a Ausência de Satisfação, embora uns mais exigentes que outros face à necessidade de cumprir mais condições. A presença de Comunicação OR é condição necessária, mas não suficiente para a Satisfação, e a ausência de Comunicação AND é também condição necessária, mas não suficiente para a Ausência de Satisfação. Ou seja, existem várias possibilidades de caminhos a adotar pela gestão que fomentem a Satisfação através da Comunicação Organizacional, com o Líder e com os Pares em simultâneo. Considerando

a análise feita da Liderança Transformacional e Liderança Transacional para a presença e ausência de resultado em dois modelos diferenciados, existe Satisfação na presença de líderes transacionais e transformacionais, e ausência de Satisfação na ausência de ambos os estilos de liderança. Os resultados revelam, igualmente, uma importância do Equilíbrio Trabalho- Família para a presença de Satisfação (contribuição do *equilib*) e para a ausência de Satisfação (a contribuição da *~equilib*).

Existem, portanto, implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos neste estudo. A Satisfação é um fenómeno socialmente complexo, e o grande contributo deste estudo está na identificação de vários caminhos que originam a Satisfação, mas essencialmente, na identificação de caminhos que levam igualmente à sua ausência. Assim, no âmbito da *Social Exchange Theory*, através da relação entre várias condições – Equilíbrio Trabalho-Família, Cultura Organizacional, Liderança Transacional, Liderança Transformacional e Apoio dos Pares – e a Comunicação – Organizacional, com o Líder e com os Pares –, conseguimos identificar vários caminhos possíveis. A utilização da ferramenta fsQCA, num estudo qualitativo exploratório, contribuiu para o alargamento do alcance deste tipo de metodologia num universo de pesquisas, predominantemente, desenvolvidas através de métodos confirmatórios que estimam o efeito de rede entre uma variável independente numa variável dependente.

Os resultados do presente estudo têm implicações práticas, sugerindo vários caminhos a adotar pela gestão. Esta deve se focar primordialmente na comunicação e na escolha de canais (por exemplo, Internet e as redes sociais) que fomentem a relação dos trabalhadores com as organizações, líderes e pares, no sentido de uma maior Satisfação e melhor serviço prestado ao cliente. Uma vez que existem 16 e 15 configurações para a presença e ausência de Satisfação, respetivamente, e, considerando as que apresentam

maior número de condições *core* e nível de consistência, a gestão deve fomentar e/ou evitar um conjunto de comportamentos. As organizações devem desenvolver políticas que ajudem os trabalhadores na conciliação das suas obrigações laborais e familiares, o que se refletiria em maior Satisfação e melhores resultados (Lin *et al.*, 2014; Lin *et al.*, 2015; Vong e Tang, 2017; Krishnan *et al.*, 2018; Tsaur e Yen, 2018). Contudo, uma vez que os trabalhadores passam mais tempo com os seus colegas do que com as suas famílias, o Apoio dos Pares, deve ser outra prioridade das mesmas (Yuh e Choi, 2017; Akhtar e Ghafoor, 2018; Koseoglu *et al.*, 2018). No âmbito da relação Trabalhador-Organização, a gestão deve fomentar uma Cultura Organizacional de abertura e, especialmente, políticas de equilíbrio das responsabilidades profissionais e familiares dos trabalhadores. A relação com os líderes e com os colegas é igualmente crucial para Satisfação dos mesmos, sendo que estas condições associadas a ambiente de trabalho agradável e a segurança no trabalho, promovem a Satisfação dos trabalhadores (Gębczyńska e Kwiotkowska, 2018). Assim, no âmbito da *Social Exchange Theory*, ao desenvolver práticas no sentido da Satisfação dos trabalhadores, as organizações irão apresentar maiores níveis de produtividade e eficiência, uma maior retenção dos trabalhadores e uma maior qualidade de serviço prestado (Ariani, 2015; Oswald *et al.*, 2015; Boralha *et al.*, 2016; Symitsi, *et al.*, 2018; Wen *et al.*, 2019). Em contrapartida, trabalhadores insatisfeitos refletem-se em atrasos, absentismo e maior rotatividade (Eyupoglu *et al.*, 2016; Asrar ul Haq e Anwarb, 2018).

Quanto às limitações do estudo, a dimensão da amostra, constituída por 163 respostas válidas, é identificada como uma limitação. Como forma de expandir os resultados obtidos para futuras pesquisas poder-se-ia replicar a outros setores de atividade ou outros países. Poder-se-á estudar a influência de outras variáveis ou até, face às mudanças na

sociedade moderna, estudar a influência dos canais de comunicação como as redes sociais. É também uma consideração futura, recorrer a estudos quantitativos confirmatórios testando modelos que reflitam a contribuição destas variáveis para a satisfação.

6. Referências Bibliográficas

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., e Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532.
- Adams, S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67, 422-436
- Alegre, I., Mas-Machuca, M. e Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 69 (4), 1390-1395.
- Ariani, D. W. (2015). Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relations?. *International Journal of Business Research and Management*, 6(3), 33-44.
- Arslan, R. e Acar, B. N. (2013). A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics e Administrative Sciences*, 18(3), 282–298.
- Asrar-ul-Haq, M. e Anwarb, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications, London.
- Bednarska, M. A. e Szczyt, M. (2015). Variations in job satisfaction in service industries: comparative international analysis. *Foresight*, 17(6), 599-615.
- Belias, D. e Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction – A Review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46.
- Berger, B. (2008). *Employee/Organizational communications*. Institute for Public Relations. Retirado de: <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>

- Bernerth, J.B. e Walker, H.J. (2009). Propensity to trust and the Impact on Social Exchange: Na empirical investigation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 217-226.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C. e Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- Böckerman, P. e Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILR Review*, 65(2), 244–262.
- Borralha, S., Jesus, S. N., Pinto, P. e Viseu, J. (2016). Job satisfaction in hotel employees: A systematic review of the literature. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 4(1), 4-20.
- Brown, M., Pitt-Catsoupes, M., McNamara, T. K. e Besen, E. (2014). Returning to the workforce after retiring: A job demands, job control, social support perspective on job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3113-3133.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M. e Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.
- Burch, T. C. e Guarana, C. L. (2014). The comparative influences of transformational leadership and leader-member exchange on follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 6-25.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. e Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22.
- Cheung, M. F. Y. e Wu, W. (2012). Leader-member exchange and employee work outcomes in Chinese firms: the mediating role of job satisfaction. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 65-81.
- Chiaburu D. S. e Harrison D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Chiu, W.Y.B. e Ng, F.F (2013). Improvement of job satisfaction and organisational commitment through work group identification: an examination of the quantity surveyors in Hong Kong. *Construction Economics and Building*, 13 (3), 80-95.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H. e Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 73.

- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359-385.
- Coyle-Shapiro, J.A, e Shore, L.M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Cropanzano, R., e Mitchell, M.S. (2007). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Daft, R. (2015). *Organization theory and design*. Boston, MA: Cengage Learning
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., e Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25(3), 367-380.
- Deery, M., e Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Di Stefano, G. e Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329-347.
- Eyupoglu, S.Z., Gardashova, L.A., Allahverdiyev, R.A. e Saner, T. (2016). Application of fuzzy logic in job satisfaction performance problem. *Procedia Computer Science*, 102, 190-197.
- Ferrero, I., Hoffman, W. M., e McNulty, R. E. (2014). Must Milton Friedman embrace stakeholder theory?. *Business and Society Review*, 119 (1), 37-59.
- Fiss, P.C (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420.
- Foa, U. G., and Foa, E. B. (1980). *Resource theory: Interpersonal behavior as exchange*. In K. J. Gergen and M. S. Greenberg and R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Ganter, A., e Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: Qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*, 67, 1285-1292.
- Gębczyńska, M., e Kwiotkowska, A. (2018). Paths to Explain Employee Job Satisfaction. A Fuzzy-Set Analysis. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 1(1), 569-576.
- Goldhaber, G. M. (1999). *Organizational communication in 1976: Present domain and future directions*. In P. Salem (Ed.), *Organizational communication and change*, (pp. 4-30). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Gómez, L.F, e Ballard, D. I. (2013). Communication for the long term: Information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *The Journal of Business Communication* (1973), 50(2), 208–220.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Hackman, R., Oldham, R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 16, 250–279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., e Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Halbesleben, J. R., e Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628-1650.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Bodner, T., e Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the Family Supportive Supervisor Behavior ShortForm (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 285-296.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298 – 306.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., e Guthrie, J. P. (2015). Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 34, 108-127.
- Islam, T., Ahmed, I. e Ahmad, U. N. B. U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, 6(4), 417-431.
- Izvercian, M., Potra, S. e Ivascu, L. (2016). Job Satisfaction Variables: A Grounded Theory Approach. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 221, 86-94.
- Kang, M. e Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. e Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.
- Karatepe, O. M., e Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 28(1), 238-252.

- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2nd ed.
- Koseoglu, G., Blum, T. C. e Shalley, C. E. (2018). Gender similarity, coworker support, and job attitudes: An occupation's creative requirement can make a difference. *Journal of Management e Organization*, 1-19.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2012). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations. *Panarchy, the collapse of the Canadian health care system*, 124.
- Krishnan, R., Loon, K. W. e Tan, N. Z. (2018). The Effects of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Task Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 652–663.
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4), 297-322.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B. e Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.
- Leavy, R. (1983). Social support and psychological disorder: A review. *Journal of Community Psychology*. 11(1), 3-21.
- Leschyshyn, A. e Minnotte, K. L. (2014). Professional parents' loyalty to employer: The role of workplace social support. *The Social Science Journal*, 51(3), 438-446.
- Li, J., Kim, W. G. e Zhao, X. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193-204.
- Liao H., Joshi A. e Chuang A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57(4), 969–1000.
- Lin, J. H., Wong, J. Y. e Ho, C. H. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. *Tourism Management*, 36, 178–187.
- Lin, J. H., Wong, J. Y. e Ho, C. H. (2015). The role of work-to-leisure conflict in promoting frontline employees' leisure satisfaction: examining the job demand-control-support model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1539-1555.
- Lin, Y. S., Huang, W. S., Yang, C. T. e Chiang, M. J. (2014). Work-leisure conflict and its associations with well-being: The roles of social support, leisure participation and job burnout. *Tourism Management*, 45, 244–252.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Madlock, P. E. e Booth-Butterfield, M. (2012). The influence of relational maintenance strategies among coworkers. *The Journal of Business Communication*, 49(1), 21-47.

- Malta, J. (2018). Portugal, um país de serviços: 7 em cada 10 empregos são no terceiro setor. *Renascença*. Disponível a 28 Janeiro de 2019: <https://rr.sapo.pt/noticia/121266/portugal-um-pais-de-servicos-7-em-cada-10-empregos-sao-no-terceiro-setor>
- Mashi, M. S. (2018). The Mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and employee outcomes. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1351-1360.
- Maslow (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50, 370-396.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. e Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- Mayfield, J. e Mayfield, M. (2017). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace*. Springer.
- McClelland. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McGregor, D (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P. e Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index: Evidence from Australia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1814-1838.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471.
- Men, L. R. e Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.
- Men, L. R. e Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45, 1-12.
- Men, R.L. e Bowen, S. A.(2017). *Excellence in internal relations management*. New York: Business Expert Press.
- Meng, J. e Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. e Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.

- Mignonac, K., e Richebé, N. (2013). 'No strings attached?': How attribution of disinterested support affects employee retention. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 72-90.
- Mohanty, A. e Mohanty, S. (2018). The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: The case of service sector organizations. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Naidu, J. e Van der walt, M. S. (2005). An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 3 (2), 1-10.
- Namasivayam, K. e Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work–family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28(5), 1212-1223.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles, CA: Sage.
- O'Connell, M. e Kung, M.C. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14.
- Northouse, P.G., (2016). *Leadership: Theory and Practice*, 7th ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Omilion-Hodges, L. M., Ptacek, J. K. e Zerilli, D. H. (2016). A comprehensive review and communication research agenda of the contextualized workgroup: The evolution and future of leader-member exchange, coworker exchange, and teammember exchange. *Annals of the International Communication Association*, 40(1), 343-377.
- Porter, W., Lawler, E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, II.,R.D. Irwin.
- Priyadharshini, R. A. e Wesley, R. J. (2014). Personality as a determinant of workfamily conflict. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1037-1060.
- Qu, H. e Zhao, X.R (2012). Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(1), 22-28.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rihoux, B. e Ragin, C. (2009) *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. SAGE Publications, ed., London.
- Robinson, K. L. e Thelen, P. D. (2018). What Makes the Grapevine So Effective? An Employee Perspective on Employee-organization communication and Peer-to-peer Communication. *Public Relations Journal*, 12(2), 1-20.
- Rowold, J., Borgmann, L. e Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment, and perceived job performance in profit versus nonprofit organizations?. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), 147-164.

- Sabbagha, S.M., Ledimo, O. e Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140.
- Sagger, A., Rafat, S. e Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.
- Şahin, D., Çubuk, D. e Uslu, T. (2014). The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical variables on the factors of psychological capital. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 1-17.
- Sahito, Z. e Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, 6 (3), 209-230.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 172: 563-569.
- Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57-65.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2),109-119.
- Self, T. T. e Gordon, S. (2019). The impact of coworker support and organizational embeddedness on turnover intention among restaurant employees. *Journal of Human Resources in Hospitality e Tourism*, 1-30.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. e Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of management journal*, 41(4), 387-409.
- Sikder, M.N.I. (2015). Evaluation of the Impact of Human Factor in a Service Industry: A case Study of a Commercial Bank. *ASA University Review*, 9(2), 129-140.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Spitzbart, I. (2013). The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 3(1), 69-76.
- Statista (2019) Portugal: Distribution of employment by economic sector from 2007 to 2017. *The Statistics Portal*. Disponível a 28 Janeiro de 2019: <https://www.statista.com/statistics/372351/employment-by-economic-sector-in-portugal/>
- Symitsi, E., Stamolampros, P. e Daskalakis, G. (2018). Employees' online reviews and equity prices. *Economics Letters*, 162, 53-55.

- Takeuchi, R., Yun, S. e Wong, K. F. E. (2011). Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 226-237.
- Talachi, R. K. e Gorji, M. B. (2013). Job burnout and job satisfaction among industry, mine and trade organization employees: A questionnaire survey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 21-41.
- Tang, S. W., Siu, O. L. e Cheung, F. (2014). A study of work-family enrichment among Chinese employees: The mediating role between work support and job satisfaction. *Applied Psychology*, 63(1), 130-150.
- Thrush, A. (2012). Leadership in Higher Education. *International Journal of Human Humanities and Social Sciences*, 2(13), 1-12.
- Timmins, F. (2011). Managers' duty to maintain good workplace communications skills. *Nursing management*, 18(3).
- Tsai, W. H. S. e Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New media e society*, 19(11), 1848-1867.
- Tsaur, S. H. e Yen, C. H. (2018). Work-leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter?. *Tourism Management*, 69, 121-131.
- Turliuc, M. N. e Buliga, D. (2014). Job and Family Satisfaction and Work-Family Enhancement. Mediating Processes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 115-119.
- Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A Case study of credit west bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199-211.
- Vong, L.T. N. e Tang, W.S. L.(2017). The mediating effect of work-family conflict in the relationship between job stress and intent to stay: The case of tourism and hospitality workers in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality e Tourism*, 16(1), 39-55.
- Vroom, H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wen, X., Gu, L., e Wen, S. (2019). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of cleaner production*, 208, 999-1008.
- Yalabik, Z.Y., Rayton, B.A. e Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. 5 (3), 248-265.
- Yuh, J., e Choi, S. (2017). Sources of social support, job satisfaction, and quality of life among childcare teachers. *The Social Science Journal*, 54(4), 450-457.

7. Anexo – Questionário enviado

Género:

- Feminino
- Masculino

Idade:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- >65

Estado Civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União de facto
- Viúvo(a)
- Outro

Filhos ou menores de idade ao encargo?

- Sim
- Não

Número de filhos ou menores de idade ao encargo?

Habilitações literárias:

- Ensino secundário
- Ensino profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Experiência profissional (nº anos):

- <1
- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-10
- >10

Antiguidade na organização (nº anos):

- <1
- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-10
- >10

Dimensão da organização (nº de trabalhadores):

- <1
- 10-49
- 50-99
- 100-250
- >250

Os Contributos da SET e da Comunicação na Satisfação dos Trabalhadores: Um estudo em empresas portuguesas no setor dos serviços

Por favor indique numa escala de 1 - "Discordo totalmente" a 5 - "Concordo Totalmente" o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.

No meu posto de trabalho...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Consigo decidir sozinho como desempenhar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho que faço é relevante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não estou sujeito a stress excessiva no meu local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com o meu emprego atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com o meu salário atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na minha organização...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
O trabalho deveria ser a principal prioridade na vida de cada pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Longas horas no escritório é a forma de atingir avanços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É melhor separar assuntos familiares do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É considerado tabu falar da vida fora do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É considerado saudável revelar envolvimento e interesse em assuntos não relacionados com o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores altamente comprometidos com as suas vidas pessoais não conseguem ser altamente comprometidos com o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratar de assuntos pessoais, como tirar algum tempo para cuidar dos filhos doentes, é criticado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados devem deixar os seus problemas pessoais em casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A forma de progredir nesta empresa é manter os assuntos pessoais fora do local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os indivíduos que tiram tempo para tratar de assuntos pessoais não estão comprometidos com o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É assumido que empregados mais produtivos são os que colocam o emprego à frente da sua vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São dadas várias oportunidades aos trabalhadores para executarem eficazmente tanto as suas responsabilidades laborais como pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer flexibilidade laboral aos empregados para terminar o seu trabalho é considerado uma forma estratégica de fazer negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalhador ideal é aquele que está disponível 24 horas por dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na minha organização...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Há um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há um bom equilíbrio entre a minha vida familiar e profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo apoio e reconhecimento dos meus familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há um bom equilíbrio entre o meu emprego e a minha saúde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou capaz de fazer o meu trabalho sem sofrer um esgotamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este emprego permite-me continuar a viver onde vivo agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho energia emocional suficiente para o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho oferece flexibilidade horária.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os Contributos da SET e da Comunicação na Satisfação dos Trabalhadores: Um estudo em empresas portuguesas no setor dos serviços

Na minha organização...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Existem dois fluxos de comunicação no meu trabalho (por exemplo da equipa executiva para mim e de mim para a equipa executiva).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, troco facilmente ideias e informação com a equipa executiva de forma livre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, as linhas de comunicação abertas entre mim e a equipa executiva são encorajadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As discussões com a equipa executiva vão para além de meras direções sobre como realizar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discuto frequentemente assuntos relacionados com o trabalho com a equipa executiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa executiva debate regularmente assuntos organizacionais comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa executiva comunica comigo com frequência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha liderança direta...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Incute orgulho em mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despende tempo a ensinar e a treinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera consequências morais e éticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vê-me como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouve as minhas preocupações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva-me a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta a minha motivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva-me a pensar de forma criativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelece níveis desafiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz-me repensar em ideias nunca questionadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Torna as expectativas claras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma medidas antes de os problemas se tornarem crónicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Define padrões para desempenhar o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Define acordos comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoriza o meu desempenho e regista os meus erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Tenho abertura para levar assuntos ao meu líder direto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O diálogo entre mim e o meu líder é bom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há tolerância/aceitação na comunicação com o meu líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder mais próximo mantém uma política de porta aberta para os seus empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder está disponível se eu desejar falar sobre assuntos pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder confia nos seus empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder respeita-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu líder e eu temos um entendimento comum da distribuição de responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O gerente considera as diferentes necessidades dos seus empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os Contributos da SET e da Comunicação na Satisfação dos Trabalhadores: Um estudo em empresas portuguesas no setor dos serviços

Na minha organização...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Os meus colegas apoiam os meus objetivos e valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho ajuda dos meus colegas quando tenho um problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas preocupam-se verdadeiramente com o meu bem-estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas estão dispostos a oferecer apoio para me ajudar a desempenhar o meu trabalho da melhor forma possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo se fizesse o melhor trabalho possível, os meus colegas não iriam reparar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas preocupam-se com a minha satisfação no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas mostram pouca preocupação comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas consideram as minhas opiniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas reconhecem os meus sucessos no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização...	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
A comunicação entre mim e os meus colegas é boa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso tratar de assuntos relacionados com o trabalho com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso tratar de assuntos pessoais com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>